



UNIVERSITY OF LAPLAND  
**LAPIN YLIOPISTO**  
YHTEISKUNTATIETEIDEN TIEDEKUNTA

## **Mikä muutos?**

**Taksialan siirtyminen Kelan korvaaminen taksimatkojen  
suorakorvausmenettelyyn Lapin alueella**

**Pro gradu –tutkielma**

**Ella Karvo**

**Kevät 2014**

## TIIVISTELMÄ

Työn nimi: Mikä muutos? Taksialan siirtyminen Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn Lapin alueella

Tekijä: Ella Karvo

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ x Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 74

Vuosi: 2014

Tutkimukseni kohteena on tutkia muutoksen johtamista käytännössä organisaatiossa sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta. Case-tutkimuksena tutkielmassani on Lapin kelataksi, tammikuusta 2012 lähtien toiminnassa ollut sähköinen suorakorvausmenettely Kelan korvaamilla taksimatkoilla. Tutkimuksen tavoitteena on muutoksen esimiehiä sekä tavallisia taksiautoilijoita haastatteleamalla selvittää, onko muutos onnistunut, miten se on onnistunut ja minkälaisia kokemuksia haastatelluilla on muutoksesta ja vertailla noita kokemuksia keskenään. Tutkimuksessa selvitetään muutoksen vaikutuksia viestinnän, johtamisen, haasteiden ja mahdollisuuksien kautta.

Tutkimuksen teoriaosa koostuu muutosjohtamisen tarkastelusta. Muutosviestinnässä tarkastellaan hyvän muutosviestinnän elementtejä (mm. Kotter, 1996; Spreitzer & Porath, 2012; Stenvall & Virtanen 2007), käytännön muutosjohtamisessa tarkastellaan käytännössä toteutettuja ja tutkittuja muutoshankkeita ja niiden onnistumista (mm. Carroll ym. 2008; Maitlis & Sonenshein, 2010; Orlikowski 2010) ja muutosprosessien kautta tarkastellaan muun muassa Kotterin (1996) esittämiä ajatuksia hyvin johdetun ja onnistuneen muutoksen sisällöstä sekä osallistamisen (mm. Erämetsä 2009, Weick 1979 & 1984) merkitystä muutosjohtamisessa.

Tutkimuksessa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimus pohjautuu kuuteen teemahaastatteluun, jotka toteutettiin kolmelle muutoksessa toimineelle esimiehelle ja kolmelle muutoksessa osallisena olevalle taksiautoilijalle. Haastatteluista on hyödynnetty kirjakielisiksi muutettuja lainauksia, joita esitellään tutkimuksen analyysivaiheessa.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina esitellään kokemukset muutoksen tuomista käytännön tason vaikutuksista, niin haasteista kuin mahdollisuuksista. Lisäksi tuloksina vertaillaan esimiesten ja taksiautoilijoiden kokemuksia muutosviestinnän ja –johtamisen onnistumisista ja esitetään syitä muutoksen tuomille haasteille.

AVAINSANAT: Change leadership, leadership in practice, muutosjohtaminen, muutosprosessi

Suostumus luovuttaa työni kirjastossa käytettäväksi

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. MUUTOSJOHTAMINEN .....</b>	<b>9</b>
2.1    Viestintä muutoksesta .....	10
2.2    Muutosjohtaminen käytännössä.....	13
2.3    Muutos prosessina: muutoksen tavoitteet .....	23
<b>3. TUTKIMUKSEN KULKU JA MENETELMÄT .....</b>	<b>26</b>
3.1    Tutkimuksen ja tutkijan etiikka .....	30
<b>4. TUTKIMUKSEN KONTEKSTISTA.....</b>	<b>34</b>
4.1    Mikä on kelataksi?.....	34
4.2    Aiemmat selvitykset kelataksista .....	36
<b>5. SUORAKORVAUSMENETTELY KÄYTÄNNÖSSÄ .....</b>	<b>38</b>
5.1    Muutos ja siitä viestiminen .....	38
5.2    Muutosjohtaminen.....	42
5.3    Haasteet ja ongelmat.....	45
5.4    Muutoksen hyödyt ja mahdollisuudet.....	52
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>56</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>71</b>

## 1. JOHDANTO

Tutkimukseni kohteena on tutkia muutoksen johtamista käytännössä organisaatiossa sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta. Case-tutkimuksena tutkielmassani on Lapin kelataksi, tammikuusta 2012 lähtien toiminnassa ollut sähköinen suorakorvausmenettely Kelan korvaamilla taksimatkoilla (pilottijakso 8/2011–9.1.2012). Pohjatutkimuksena työlleni on keväällä 2013 valmistunut kandidaatin tutkielmani ”Valtakirjamenettelystä suorakorvausmenettelyyn: Taksialan siirtyminen kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn Lapin alueella”. Kandidaatin tutkielmassani selvitin esimiestehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiä suorakorvausmenettelyyn siirtymisestä, muutoksen onnistumisesta ja toimimisesta sekä näkemyksestä muutoksen hyödyllisyydestä. Pro gradu – tutkielmassani tarkoitukseni onkin vertailla, miten esimiestehtävissä toimineet henkilöt ja yksittäiset taksiautoilijat ovat kokeneet ja kokevat muutoksen. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa kysymykset siitä, mitä muutoksia erityisesti taksien toimintaympäristössä on havaittavissa ja miten muutos on taksialalle käytännössä ja käytäntöön tuotu ja miten haastatteleman taksialan toimijat – esimiehet ja taksiautoilijat – muutokseen suhtautuvat ja ovat suhtautuneet muutoksen alusta nykyhetkeen.

Keskeisimpänä tutkimuskysymyksenäni on se, miten suorakorvausmenettelyyn siirtymisen aiheuttama muutos on käytännön tasolla toteutettu Lapin alueella ja vertailla taksiautoilijoiden ja muutoksen esimiesten näkemyksiä muutoksen toteutumisesta. Siirtyminen entisestä valtakirjamenettelystä suorakorvausmenettelyyn Kelan korvaamissa taksimatkoissa ja keskitetyn maksuliikennekeskuksen toiminta Lapissa ovat merkittävinä taustavaikuttajina tutkimuskysymyksiini. Lisäksi erityisesti haastattelujen kautta selvitin sitä, minkälaisia muutoksia suorakorvausmenettely on tuonut taksialalle käytännön tasolla. Haastateltaviksi valikoituvatkin taksialalla pitempään toimineet autoilijat, jotka toimivat erilaisissa esimies-, johto- tai kehitystehtävissä kelataksin suorakorvausjärjestelmään liittyen. Heistä jokainen on myös ollut autoilijana jo valtakirjamenettelyaikaan. Lisäksi haastattelen kolmea Lapin alueella toimivaa taksiautoilijaa, joilta kysyn heidän näkemyksiään muutokseen siirtymisestä, sen

johtamisesta ja johtamisen onnistumista. Näitä haastatteluja keskenään työstämällä ja vertailemalla haluan saada käsityksen siitä, millaisia näkemyksiä esimiestehtävissä toimivilla henkilöillä on suhteessa muiden taksiautoilijoiden näkemyksiin.

Tarkoitukseni on selvittää käytännön muutosjohtamisen viitekehyksessä sitä, minkälaisia muutoksia Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn siirtyminen on aiheuttanut Lapin alueen toimintaympäristössä ja miten muutosta on toimintaympäristössä johdettu. Myös suorakorvausmenettelyn aiheuttamat muutokset alihankkijoille, paikallisille taksiyhtiöille ja muille suorakorvausmenettelyyn sidoksissa oleville tahoille ovat tutkimuskysymykseni alla. Tarkoitukseni on selvittää myös uuden suorakorvausmenetelmän parannukset ja edut entiseen valtakirjamenettelyyn verrattuna, ja haastattelujen kautta tarkastelen myös suurimmat suorakorvausmenettelyssä ilmenneet ongelmat ja niiden mahdolliset toteutetut tai suunnitellut ratkaisut.

Tutkimusmenetelmänä käytän Lapin taksiliikenteen sähköisessä suorakorvausmenettelyssä erilaisissa esimies-, johto- tai kehitystehtävissä toimivien henkilöiden haastatteluja sekä yksittäisten Lapin alueen taksiautoilijoiden haastatteluja. Haastattelen yhteensä kuutta taksialan toimijaa – yhteensä kolmea esimiestä ja kolmea taksiautoilijaa – ja haastatteluni painottuvat Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn siirtymiseen, suorakorvausmenettelyn tuomiin muutoksiin toimintaympäristössä sekä suorakorvausmenettelyssä ilmenneisiin erilaisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Taustalla on vertailukohta aiemmin taksien ja Kelan välillä olleeseen valtakirjamenettelyyn, joka toimi Kelan korvaamissa taksimatkoissa. Sillä, että jokainen haastateltavani – esimiestehtävissä toimivat henkilöt mukaan luettuna – on myös taksiautoilija erilaisten suorakorvausmenettelyyn liittyvien työtehtäviensä lisäksi, pyrin varmistamaan sen, että haastateltavilla on aidosti näkemystä myös siitä, mitä suorakorvausmenettely suhteessa valtakirjamenettelyyn taksissa kuljettajan ja matkustajan paikalla istuvilla todella on.

Tutkimukseni koostuu johdanto-osuuden jälkeen lyhyestä katsauksesta aiempaan tutkimukseen ja tutkimusmenetelmiin. Kolmannessa luvussa tarkastelen muutosjohtamisen teorioita ja aiempaa tutkimusta, painottaen käytännön johtamistyötä muutoksessa. Teoriaosuuden jälkeen kerron seuraavassa luvussa tarkemmin tutkimusmenetelmistäni, tutkimukseni toteuttamisesta sekä tutkimukseen liittyvistä eettisistä asioista, kuten tutkittavien anonymiteetin turvaamisesta. Luvussa viisi esittelen sen, mitä Kelan korvaamien taksimatkojen sähköisellä suorakorvausmenettelyllä tarkoitetaan, eli mitä kelataksi on ja mitä se tarkoittaa ja mitä puolestaan oli suorakorvausmenettelyä edeltänyt valtakirjamenettely. Näiden käsitteiden ja toimintatapojen tunteminen on olennainen osa tutkimukseni ymmärtämistä ja muutoksen merkityksen ymmärtämistä taksialalle. Kuudennessa luvussa esittelen pääosin lainauksien kautta haastattelujeni antia pienempiin alalukuihin alaotsikoiden alle jaoteltuina ja kuudennessa luvussa tarkastelen sisällönanalyysin kautta haastatteluissa ilmenneiden vastauksien merkityksiä, mahdollisia syitä ja seurauksia sekä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lopuksi kerron päätelmäni, johtopäätökseni ja pohdintani tutkimukseni ja tutkimustulosteni pohjalta sekä tarkastelen tutkimukseni kykyä vastata esittämäni tutkimuskysymykseen, eli miten suorakorvausmenettelyyn siirtymisen aiheuttama muutos on käytännön tasolla toteutettu Lapin alueella.

Muutoksen tuominen organisaatioon on tärkeässä osassa tutkimuksessani, samoin muutoksessa tapahtunut dialogi ja muutoksesta viestiminen. Haatajan ym. (2012) mukaan muutosprosessin avulla pyritään tehokkaasti saavuttamaan muutokselle asetetut tavoitteet (Haataja, Tiirinki ym. 2012, Nelson 2003). Mashin ym. (2008) mukaan muutosprosessin onnistuminen työyhteisöissä vaatii runsaasti sekä virallisia että epävirallisia keskusteluja. Viestintä ja dialogi ovatkin tärkeässä osassa koko muutoksen ajan. Stenvallin & Virtasen mukaan (2007) kaikki muutokseen liittyvät asiat – ikävätkin – kannattaa kertoa niin kuin ne ovat. Muutoksesta tulisi pyrkiä viestimään avoimesti. (Meriläinen & Tienari, 2009). Kotterin mukaan tehokkaan muutosviestimisen perustekijöitä ovat muun muassa yksinkertaisuus, useat foorumit ja näennäisten ristiriitojen selvittäminen (Kotter, 1996, 76).

Suorakorvausmenettely on aiheena erittäin ajankohtainen ja käytäntönä uusi, ollut toiminnassa Pohjois-Suomessa vasta reilun vuoden ajan ja koko Suomessa suorakorvausmenettelyyn siirrytään vähitellen vuoteen 2013 mennessä. Alkuperäinen suunnitelma aikatauluineen todennäköisesti kuitenkin viivästyy, sillä meneillään olevan oikeusprosessin ajan uusien tilausvälityskeskusten perustaminen on keskeytynyt, mutta olemassa olevat saavat jatkaa toimintaansa toistaiseksi. Oikeusprosessi on saanut alkunsa suorakorvausmenettelyyn kuuluvan taksiyrittäjän/-yrittäjien vastalauseesta suorakorvausmenettelyn tuomille muutoksille esimerkiksi taksimatkan tilaamisen ja välittämisen suhteen. Tällä hetkellä asian käsittely on edennyt markkinaoikeudesta korkeimpaan hallinto-oikeuteen. (Taksi, 3/2013, Jäsensivut 3 & Taksi 5/2013, Jäsensivut 3).

Suorakorvausmenettely on jo (14.11.2013) käytössä Keski-Suomen, Pohjois-Savon, Pirkanmaan, Kanta-Hämeen, Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Karjalan, Varsinais-Suomen, Lapin, Länsi-Pohjan, Satakunnan, Vaasan ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiireissä. Aiheesta ei ole tehty juurikaan aiempaa tutkimusta, mutta se on merkittävä muutos koko Suomen taksialalla ja Kelan korvaamissa taksimatkoissa. Alueena Lappi on myös haasteellisin kelataksiasioden näkökulmasta esimerkiksi pidempien välimatkojensa vuoksi. Myös käytännön haasteet jokapäiväisessä taksiyrittämisessä ja kuljettajan työssä ovat usein hieman erilaisia kuin taajaan asutuissa kunnissa.

Aikaisempia tutkimuksia ei Lapin alueelta vielä ole ehditty tehdä, mutta aihe silti puhuttaa niin Lapissa kuin muuallakin Suomessa. Esimerkiksi autojenvalintajärjestelmä uudessa suorakorvausmenettelyssä on herännyt keskustelua Lapin alueella, jossa välimatkojen vuoksi myös matkustusajat ovat usein pitempiä kuin muualla Suomessa. Autojenvalintajärjestelmän pohjalta on myös pohdittu, säästääkö suorakorvausmenettelyn keskitetty tilausvälitysjärjestelmä todella Kelan rahoja ja onko autojen valinta keskitetyn välitysjärjestelmän kautta täysin oikeudenmukaista (Lapin Kansa 21.3.2013, A5, A11).



Myös asiakkaiden toimesta Lapin alueella toimivaa Kelan korvaamien taksimatkojen sähköistä suorakorvausmenettelyä on kritisoitu (Lapin Kansa, 7.11.2013, O3). Asiakkaat ovat kokeneet järjestelmän osittain kömpelöksi ja tilausvälityskeskuksen toiminnan ammattitaidottomiksi. Lisäksi pohdintaa on herättänyt se, toimiiko Rovaniemen Aluetaksi Oy:n ylläpitämä keskitetty Kelan korvaamien taksimatkojen tilausvälityskeskus tasapuolisesti koko Lappia ja Lapin alueen taksiautoilijoita kohtaan vai onko kyse pelkästään suurten keskussairaalakaupunkien taksien suosimisesta. Huolta näistä asioista perustellaan mielipidekirjoituksessa esimerkiksi sillä, että kun pienten paikkakuntien takseille ei tarjota tasapuolisesti ajoa, loppuu vähitellen taksiyrittäjien toiminta noilla alueilla ja kyseisten paikkakuntien asukkaiden taksinsaanti voi heikentyä. Vaihtoehtona keskitetylle tilausvälitysjärjestelmälle ehdotetaan, että asiakas voisi suoraan soittaa taksiautoilijalle ja tilata kyydin häneltä. (Lapin Kansa, 7.11.2013). Tämä taas tarkoittaisi osittaista toimintatapojen siirtymistä takaisin aikaan ennen sähköistä suorakorvausmenettelyä – silloin asiakas tilasi itselleen sen taksin, jonka halusi. Suorakorvausmenettelyn sijaan valtakirjamenettelyssä asiakas valtuutti taksiautoilijan hakemaan korvausta Kelalta ja maksoi matkansa kustannukset taksissa itse. (Rovaniemen Aluetaksi Oy, 2012).

*”Seison vankkumatta sen (Kelan suorakorvaushankkeen) takana. Tämä on alalle ehdottomasti hyvä hanke. Myönnän, että kaikki eivät hankkeessa ole voittajia, mutta se ei tee hankkeesta huonoa.”* Taksiliiton puheenjohtaja Jari Lemmetyinen, Taksi 5/2012, 16–17

## 2. MUUTOSJOHTAMINEN

Yritysten liiketoimintaympäristössä on tapahtunut viime vuosikymmeninä voimakkaita rakenne- ja kulttuurimuutoksia. Yritykset toimivat maailmassa, jota kuvaa jatkuva maailmanlaajuinen, taloudellinen sekä teknologinen muutos ja kehittyminen. Menestymisen kannalta tärkeäksi on tullut se, miten nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä pystytään havainnoimaan, ja miten hyvin ja nopeasti yritykset pystyvät käyttämään havaitsemansa ja tarvitsemansa muutokset ja tilaisuudet hyväksensä. (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005; Viitala 2007).

Tässä luvussa käsittelen muutosta kolmelta kantilta. Ensin selvitän lyhyesti muutoksesta viestimistä: miksi muutoksesta viestiminen on muutostilanteissa tärkeää ja millainen viestintä muutostilanteessa on tehokasta, millainen vähemmän tehokasta. Seuraavaksi esittelen muutosjohtamista käytännössä: millaisia asioita käytännön johtamistyössä tulisi ottaa huomioon muutoksen aikana ja miten muutosta voidaan johtaa käytännön tasolla niin, että voitaisiin saavuttaa parhaat mahdolliset lopputulokset? Luvun lopuksi käsittelen lyhyesti muutosta prosessina tai prosesseina. Millaisia prosesseja muutostilanteeseen organisaatiossa liittyy ja miten muutosprosessi etenee? Entä millaisia muutosprosessikaavioita tutkijat ovat muutosprosesseista muodostaneet? Ensimmäisessä ja viimeisessä kappaleessa käsittelen myös Kotterin (1996) esittämiä ajatuksia ja teorioita siitä, mitä hyvä muutosjohtaminen on ja miten muutos tulisi toteuttaa, jotta se onnistuisi mahdollisimman hyvin.

## 2.1 Viestintä muutoksesta

Meriläisen & Tienarin (2009) mukaan monitahoinen vuoropuhelu mahdollistaa muutoksen tekemisen mahdollisimman hyödylliseksi ja toimivaksi, kun huomion otetaan ja tietoon saadaan näkemyksiä ja kommentteja monilta eri tasoilta. Heidän mukaansa dialogisessa muutoksessa merkittävään osaan muutoksen johtamisessa ja kehittämistyössä nousee muutoksen kehittämistyössä käytetty kieli sekä muutosviestinnän moniäänisyys. (Meriläinen & Tienari, 2009, 160–161).

Johdettu muutos on monella tapaa kriittisempi muutosta vastustavia soraääniä vastaan. Vastarinta nähdään yleensä eräänlaisena häiriötilana organisaatiossa ja ongelmana muutoksen toteuttamiselle (Meriläinen ja Tienari 2009). Pelko voi liittyä myös tietämättömyyteen (Ropo, Eriksson, ym. 2005, 95). Tiedonannossa siitä, että jotakin on päätetty tehdä, on oikeanlainen ja hyvin muotoiltu viestintä erityisen tärkeää. Muutos tulee esitellä muutoksen kohteille tai muutoksen osapuolina oleville henkilöille ja tahoille välttämättömänä pakkona, joka toteutuu joka tapauksessa – soraäänistä huolimatta. Muutos ja sen tarve tulee esitellä muutosta koskeville tahoille sellaisena, ettei sitä voida vastustaa. Sata ensimmäistä päivää ovat se aika, jona muuttajan on saatava muutos alkuun ja radikaalit toimet on täytynyt viestiä (Meriläinen ja Tienari 2009). On kuitenkin tärkeää huomata, että kaikenlaisissa muutostilanteissa tällainen muutos ei ole mahdollista. Silloin muutos voidaan myös nähdä dialogina, eli eri tahojen välisenä keskusteluna ja muutoksen kehittymisenä organisaation sisäisten tai organisaatioiden välisten keskustelujen kautta. (Meriläinen ja Tienari 2009).

Dialogisessa muutoksessa merkittävään osaan muutoksen johtamisessa ja kehittämistyössä nousee muutoksen kehittämistyössä käytetty kieli. Dialogisessa muutoksessa muutoksia ryhdytäänkin tekemään muutokseen liittyvien toimijoiden tarpeista käsin ja muutos etenee organisaatiossa jatkuvan, koko ajan käytävän dialogin kautta (Meriläinen & Tienari 2009). Meriläisen ja Tienarin mukaan (2009) dialogisessa muutoksessa erityisesti työntekijöiden rooli aktiivisina

toimijoina korostuu, sillä he toimivat aktiivisena osana organisaation muutoksen yhteydessä käytävää dialogia. Moniäänisyys on myös yksi osa dialogista muutosta: siinä kaikki muutokseen liittyvät ”äänet” pyritään ottamaan huomioon. Myös käytetty kieli, eli puhetapa ja –tottumukset ovat merkittäviä dialogisessa muutoksessa.

Virtasen ja Stenvallin (2007) mukaan dialogi edellyttää dialogin jäsenten kuuntelemista sekä pyrkimystä ymmärtää muiden ajatuksia, lähtökohtia ja intressejä. Keskeistä on oppiminen toisten esittämistä näkemyksistä sen sijaan, että pyrkisimme yksiselitteisesti puolustamaan tai vain vakuuttamaan toiset omien näkemystemme paremmuudesta. Dialogin tarkoitus onkin auttaa kehittämään omaa ajattelua ja siten dialogin avulla voidaan parhaimmillaan luoda ja tuottaa uutta tietoa. Dialoginen työyhteisöviestintä on kaksisuuntaista, tukee organisaatiota ja sen yksilöitä heidän tavoitteidensa saavuttamisessa, vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aineetonta pääomaa. (Stenvall & Virtanen 2007).

On kuitenkin selvää, ettei muutos aina välttämättä suju suunnitellusti tai että muutokseen tulee pakottavia muutostarpeita matkan varrella. Viestintä ja dialogi ovatkin tärkeässä osassa koko muutoksen ajan. Kaikki muutokseen liittyvät asiat – ikävätkin – kannattaa kertoa niin kuin ne ovat (Stenvall & Virtanen 2007). Muutoksesta tulisi pyrkiä viestimään avoimesti ja luomaan ilmapiiriä, joka sallii myös muutoksen arvioinnin muidenkin kuin muutoksen ensimmäisten toimeenpanijoiden toimesta. Rakentava dialogi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muutosta tulee arvioida vain sen huonojen puolten, ongelmien tai heikkouksien kautta. Muutoksessa ja muutoksesta on tärkeää huomata myös se, mikä muutoksessa toimii. Jos muutoksen tarkastelussa keskitytään vain siihen, mikä muutoksessa epäonnistui, toi haittoja tai oli muuten ongelmallista, voivat muutokseen liittyvät tahot sokeutua kaikelle sille hyvälle, mitä muutos on tuonut (Meriläinen & Tienari 2009).

Spreitzer ja Porath (2012) puolestaan kirjoittavat siitä, kuinka onnelliset työntekijät ja organisaation jäsenet ovat tuottavampia työntekijöitä kuin onnettomat. Onnellisuuteen heidän mukaansa vaikuttaakin työtä tekevän

mahdollisuudet ”kukoistaa” omassa työssään. Kukoistaminen on jaettu oppimiseen ja elinvoimaisuuteen, jotka kuvastavat mahdollisuutta oppia tietoja ja taitoja omasta työstään sekä tuntea innostusta ja intohimoa omaa työtään kohtaan. Kukoistaminen mahdollistuu muun muassa laajan ja toimivan informaation jakamisella. (Spreitzer & Porath, 2012, 94).

Muutoksesta muodostunut mahtava visio voi todella olla mahtava, vaikka vasta muutama avainhenkilö yrityksessä olisi sen sisäistänyt. Muutoksen todellinen mahti tulee kuitenkin esiin vasta silloin, kun muutkin organisaation toimijat ymmärtävät muutoksen suunnan ja tavoitteet. Kaksi tavallisinta virhettä muutoksesta viestiessä ovatkin Kotterin (1996) mukaan muutoksen viestiminen huonosti sekä ylimmän johdon ”unohdus” kertoa muutoksesta muulle organisaatiolle. (Kotter, 1996, 73-74). Kotterin mukaan tehokkaan muutosviestimisen perustekijät ovat 1) yksinkertaisuus, 2) kielikuvat, vertaukset ja esimerkit, 3) useat foorumit, 4) toisto, 5) johtaminen esimerkkien voimalla, 6) näennäisten ristiriitojen selvittäminen ja 7) antaminen ja ottaminen. (Kotter, 1996, 76).

Kotter (1996) kirjoittaa, että muutosten kielteiset seuraukset ovat jossain määrin väistämättömiä. Aina kun yhteisöjen on pakko sopeutua olojen muuttumiseen, sopeutuminen aiheuttaa myös tuskaa. Jos muutosta ei koeta yhteisössä välttämättömäksi, ihmiset eivät ole valmiita antamaan sellaista ylimääräistä työpanosta, jota muutokseen usein tarvitaan. He myös usein takertuvat vallitsevaan tilanteeseen ja vastustavat aloitteita, joita johto esittää. (Kotter, 1996, 4-5).

Kotter (1996) nimeää muutoshankkeissa käytännön tasolla tehtyjä suuria virheitä, jotka ovat vaikeuttaneet tai estäneet muutoshankkeen menestyksekkään läpiviennin. Näitä virheitä Kotterin mukaan ovat liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen, visioiden aliarvioiminen, liian vähäinen viestintä visioista, uuden vision tiellä olevien esteiden poistamatta jättäminen, lyhyen aikavälin onnistumisien syntymättä jääminen, liian varhainen voiton julistaminen sekä se, ettei muutosta juurruteta yrityskulttuuriin. (Kotter, 1996, 4-13).

Kotterin (1996) mukaan muutoksen tarpeellisuus tulee ymmärtää koko organisaatiossa ennen kuin muutosta lähdetään käytännön tasolla toteuttamaan. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen tulee ilmi muutoshankkeen epäonnistuessa silloin, kun muutokseen syöksytään ennen kuin johto ja koko henkilöstö on saavuttanut ymmärryksen muutoksen välttämättömyydestä. Tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen lisäävät aiempi menestys, näkyvien kriisien puuttuminen, alhaiset suorituskriteerit sekä ulkopuolisten sidosryhmien antaman palautteen vähäisyys. Joskus muutoshanketta eteenpäin luotsaavat tahot myös yliarvioivat omat kykynsä ja mahdollisuutensa pakottaen organisaatio muuttumaan. (Kotter, 1996, 4-5). Myös Erämetsä (2009) kirjoittaa muutoksen onnistumisen edellytyksistä. Hän kirjoittaakin, että muutoksessa onnistumisen kannalta on tärkeää, että muutos näkyy käytännön tasolla selkeästi. Muutoksen tarve on selvitettävä muutoksen osallisille, ihmiset on otettava muutokseen ajoissa mukaan, olosuhteiden erilaisuus on ymmärrettävä ja tärkeää on myös hyväksyä se, että alussa toiminta notkahtaa. (Erämetsä, 2009, 283–285).

## 2.2 Muutosjohtaminen käytännössä

Erämetsän (2009) mukaan muutoksen onnistumiseksi on muutoksen mukainen toiminta tehtävä todella tärkeäksi ja jokapäiväiseksi toiminnaksi. Toiminnan tulee olla toistuvaa ja johdonmukaista. Myös palautteen antaminen ja huomioiminen on tärkeää, jotta muutoksen vaikutuksia voidaan ymmärtää. (Erämetsä, 2009, 275–277)

Nykyään johtajuustutkimuksessa onkin lähestytty arkipäiväisen toiminnan rajapintaa ja hyödynnetty käytänteoreettista lähestymistapaa eli nyt johtamistutkimuksessa on kiinnostuttu siitä, mitä organisaation mikro- ja makrotason toiminnoissa oikeasti tapahtuu. Crevani ym. (2010) kirjoittavat, että nykyään johtaja osataan nähdä osana ryhmää ja johtajuus käsitetään sarjana

vuorovaikutustilanteita, joissa johtaja toimii innostajana ja luoden merkityksiä tulevast. Johtajuustutkimuksen kehityksen yhteydessä on noussut esiin myös jaetun johtajuuden tarkastelu. Tässä johtajuus nähdään kollektiivisena, ei muodollisen johtajan, toteuttamana toimintana. Johtajuuden käsitteellistäminen jaetuksi johtajuudeksi ei kuitenkaan riitä, vaan on pystyttävä haastamaan johtajakeskeinen ajattelu ja pyrkiä uudelleen määrittelemään johtajuus ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvien prosessien ja käytänteiden kautta. (Crevani ym. 2010.)

Denis ym. (2010) esittelevät johtajuutta käytäntönä kolmen empiirisen esimerkin kautta, keskittyen erityisesti johtajuuden dynaamisuuteen, dialektisuuteen, kollektiivisuuteen ja tilannesidonnaisuuteen. Kirjoittajien pyrkimyksenä on saada erityisesti johtajuustutkimusta tekevät henkilöt keskittämään huomiotaan myös niihin konteksteihin ja tilanteisiin, joissa johtajuus käytännössä rakentuu ja joissa johtajat kehittävät ja muotoilevat johtajuuttaan. Denis ym. (2010) esittelevät artikkelissaan kolme terveydenhuoltolaitoksiin keskittyvää pitkän ajan johtajuustutkimusta, jotka on toteutettu käyttäen laadullisia menetelmiä ja pitkäaikaistutkimusta. Tutkimukset on toteutettu lukuisten erilaisten lähteiden, kuten kokousobservoinnin, käsinkirjoitettujen muistiinpanojen ja organisaation eri tasojen toimijoiden haastattelujen, avulla. Artikkelin kirjoittajien kiinnostus johtajuuteen ilmiönä keskittyy huoleen siitä, miksi jotkut organisaatiot pystyvät aloittamaan ja toteuttamaan tarkoituksellisia muutoksia, kun taas toiset jämähtävät paikoilleen kykenemättöminä muutoksiin. Kirjoittajien tarkoituksena on syventää artikkelissa esiteltujen esimerkkien ymmärrystä ja kehittää niiden analyysiä keskittyen johtamisen käytäntöjen kehittämiseen juuri näissä tapausesimerkeissä.

Denisin ym. (2010) artikkelissa esitellään kolme erilaista käytännön johtamistyöhön liittyvää käytännön esimerkkiä terveydenhuollon maailmasta. Ensimmäisessä artikkelissa esitellyssä johtajuustutkimusesimerkissä on keskitytty johtajuuden näkökulmasta organisaatioiden muutosprosesseihin epäselvissä ja sekavissa olosuhteissa. Mielenkiintoiseksi huomioksi kirjoittajat ovat nostaneet yhden sellaisen organisaatiossa toimivan henkilön toiminnan, joka ei ensi alkuun ollut organisaatiossa erityisen merkittävässä ja näkyvässä roolissa, mutta jonka

rooli lopulta kasvoi suureksi ja merkittäväksi. Tämän henkilön uudistusten ja toimintaan puuttumisen myötä organisaatio alkoi kehittyä nopeasti, eivätkä kaikki merkittävät avainhenkilöt enää tukeneet muutoksia johtaneen henkilön toimia, sillä he kokivat organisaation muutokset liian nopeina ja äkkinäisinä.

Artikkelin toisessa tapaustutkimusesimerkissä on keskitytty terveydenhuoltotoimipisteiden yhdentymisprosessiin uuden johtajan avulla. Esimerkki osoittaa, kuinka vaikeaa erityisen taitavalle, innovatiiviselle ja sosiaalisesti kyvykkäälle johtajalle voi olla tehdä muutoksia ja muutoksiin johtavia päätöksiä konservatiivisessa organisaatiossa, joka on juurtunut vanhoihin tapoihin ja käytänteisiin. Liian juurtuneet vanhat käsitykset ja tavat johtivat siihen, ettei uusi johtaja voinut hyödyntää osaamistaan organisaation johdossa sillä tavalla, kuin hänen olisi todennäköisesti tarkoitettu taitojaan hyödyntävän.

Kolmas tapausesimerkki keskittyy johtamisen työkaluihin, erityisesti numeerisiin indikaattoreihin, jotka ovat olleet vaikuttamassa suuriin ja merkittäviin strategisiin päätöksiin terveydenhuoltotoimialalla. Esimerkissä esitellään tilanne, jossa päätöksiä tuli tehdä indikaattoreiden perusteella, ja kuinka päätöksenteosta tuli lopulta painottunutta ja hieman vääristynyttä. (Denis ym., 2010)

Denisin ym. (2010) mukaan johtaminen, johtajuus voidaan nähdä erilaisten kehysien lävitse. Artikkelissa johtajuutta tarkastellaan dynaamisena, kollektiivisena, tilannesidonnaisena ja dialektisena. Kaikkia aiemmin esiteltyjä terveydenhuoltoon liittyviä tapausesimerkkejä tarkastellaan näihin johtajuusominaisuuksiin kiinnittäen. Dynaamiseen johtajuuteen kuuluvat teot ja toiminta, jotka vaikuttavat johtajuuden potentiaalisuuteen ja vaikutuksiin myöhemmissä toimissa. Tilannesidonnaisuuden näkökulmasta johtajuus nähdään aikaan ja kontekstiin sidottuna tapahtumana, joka myös muotoutuu erilaiseksi erilaisissa johtamistilanteissa. Kollektiivisen näkemyksen kautta johtajuus nähdään organisaation tai työyhteisön yhteistoiminnassa muodostuvana voimana ja vaikuttamina: pelkkä yksi johtaja ei yksin johda organisaatiota, vaan koko organisaatio osallistuu siihen, miten johtajuus rakentuu. Dialektiseen näkökulmaan kuuluu ajatus erilaisista puhekäytännöistä, jotka vaikuttavat johtajuuteen ja muodostavat sitä organisaation käytänteiden pohjalta.



Artikkelin lopussa kirjoittajat käyvät vielä läpi erilaisia otteita johtajuudesta, kuten kollektiivisen johtajuuden käytänteet ja dynaamisuuden, käytännön tiedon merkityksen johtotehtävissä toimittaessa ja johtajuuden materiaalisuuden. Johtajuudessa tarvittavan käytännön tiedon ja taidon merkityksestä kirjoittajat toteavat olevan tarvetta lisätutkimuksille, jotta käytännön tiedon todellinen merkitys voitaisiin ymmärtää johtamisen käytännöissä. Käytännön tiedon todetaan liittyvän melko paljon johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, mutta myös siihen, kuinka johtaja toimii tai on toiminut organisaatioissa ja kuinka hyvin hän on tehtävänsä omaksunut. Kirjoittajat kuitenkin korostavat erityisesti päätöksentekoon liittyvää käytännön tiedon merkitystä. (Denis ym. 2010, 67–88).

Carroll ym. (2008) kirjoittavat artikkelissaan kompetenssiorientoituneen näkökulman sijaan vaihtoehdoksi käytäntöön painottuvan näkökulmaan johtajuudesta. Kirjoittajat haluavat painottaa praxiksen, ammattitaidon ja käytännön merkitystä ja väittävät sen muokkaavan ja haastavan perinteisiä johtajuuden ympärille rakennettuja rajoja ja rajoituksia ja johtamiseen ja organisaatioihin liittyviä oletuksia. Artikkelissa todetaan johtajuuden tutkimuksen olevan monipuolista ja jatkuvasti tapahtuvaa, mutta erilaisista johtajuustutkimuksista ja johtamisnäkökulmista on vielä matkaa siihen pisteeseen, jossa johtajuus ja johtajuustutkimus olisivat niin dynaamisia ja metodologisesti rikkaista sekä runsaita kuin niillä on mahdollista olla.

Artikkelin mukaan käytännön osaamista on kaikkialla johtamiseen liittyvissä keskusteluissa, tutkimuksissa ja näkökulmissa. Osaamista voi varsinaisesti kuvailla vain objektiivisten, mitattavien, teknisten ja laskettavien määreiden kautta. Kirjoittajien mukaan budjetoinnin, operationaalisen suunnittelun ja projektijohtamisen kaltaisia prosesseja voi kylläkin tarkastella osaamisen ja kompetenssin alueella, mutta johtamisen alueella tulisi pystyä myös tarkastelemaan käytännön johtamisosaamista.

Käytäntöä tulisi Carroll ym. (2008) mukaan lähestyä päinvastaisesta suunnasta kuin osaamisen tarkastelua. Ontologia, epistemologia ja metodologia erottavat kompetenssin ja käytännön toisistaan melko selkeästi. Kompetenssi on juurtunut

objektiivisuuteen ja siinä analyysit käsitellään yksittäisesti. Se on myös mitattavissa mutta se ei ole suhteisiin ja konteksteihin sidonnaista. Kompetenssi oikeuttaa syyt ja siinä oletetaan pääasiassa älykkyyttä ja älyä. Käytänteet puolestaan ovat nimenomaan rakenteellisia ja ne ovat luonnostaan yhteisöllisiä, kollektiivisia. Käytänteisiin kuuluu keskustelu, tarinallisuus ja retorisuus: käytänteitä luodaan yhteisön arjessa ja puheissa sekä arkea kuvaavissa tarinoissa. Käytänteet ovat tilanteissa sosiaalisesti määräytyviä ja ne painottuvat elettyyn ja koettuun kokemukseen. Käytänteisiin myös sisällytetään sekä suoritus että niihin liittyvät tunteet ja tunneilmaisut.

Käytännönäkökulman vaikutukset johtamiseen on artikkelin mukaan nähty radikaalisti muuttavina ja erittäin merkityksellisinä (Carroll ym. 2010, 373). Yksi käytännönäkökulman vaikutuksista johtajuustutkimukseen onkin sen vaikutus strategiatyöhön ja -tutkimukseen. Strategiassa on alettu huomioida myös alemman- ja keskitason työntekijät osana strategista prosessia pelkän johdon huomioimisen sijaan. Artikkelin mukaan juuri tällainen uudenlaisten rajojen esiintuominen on saanut tutkimukset keskittymään enemmän myös erilaisiin johtamistilanteisiin erilaisista organisaation lähtökohdista käsin.

Johtajuustutkimus keskittyy pitkälti kerronnallisuuteen ja siihen, miten tietoinen toimija toimii, reagoi ja tekee päätöksiä haastavissa ongelma- ja kriisitilanteissa. Käytänteoria tarjoaa tähän kaksi näkökulmaa, joista ensimmäinen on tutkimus siitä, kuinka henkilö toimii ei-tietoisesti johtamistehtävissä ja tämän kautta voitaisiin kehittää ymmärrystä ja toimintaa johtotehtävissä. Toinen näkökulma keskittyy siihen, kuinka organisaatioissa toimiville yksilöille ja ryhmille voitaisiin antaa erilaisia, uusia työkaluja ongelmien ratkaisemiseen ja toimintatapojen muuttamiseen. Tämän myötä voitaisiin ymmärtää paremmin sitä, mistä johtajuudessa on kysymys toimintojen saralla.

Kirjoittajat tuovat myös esille Whittingtonin (Carroll ym. 2008, 374) esittämän ajatuksen siitä, että käytäntöjen opiskeleminen olisi käytännöllistä ja hyödyllistä ja sen kautta tulisi voida muuttaa johtajuutta joustavammaksi. Johtajuuden kehityksen ja johtajuuden käytännönäkökulman kannalta tutkimusta pitäisi pohjustaa niillä tiedoilla, mitkä kulkevat ”huomaamatta” organisaatioiden

mukana: ääneen lausumattomat tavat, sanat ja käytännöt ovat tärkeitä johtajuuden kehittämiseksi. Artikkelissa tuodaan esille myös Dreyuksen (Carroll ym. 2008, 375) näkemys siitä, että vaikka akateeminen tieto onkin tärkeää, ei se yksistään riitä tuottamaan alansa huippuja (esimerkiksi johtajuudessa). Johtajuuden kehityksen kannalta tärkeää on myös tilanteissa tapahtuva ja vuorovaikutteinen käytännön kokemus. Suhteissa tapahtuva vuorovaikutus, ”näkyvät” tavat ja kestävä, jatkuva vuorovaikutus ovat tärkeitä apuja niin itsetuntemuksen kuin muidenkin toimijoiden ja maailman ymmärtämisen suhteen.

Artikkelin loppupuolella kirjoittajat esittävät myös ajatuksia siitä, mitä on olla tutkija, tutkimuksia tekevä henkilö. On olemassa paljon tutkimuksia ja artikkeleita, jotka käsittelevät tutkijan ja käytännön toimijan, tutkittavan, välistä suhdetta. Kirjoittajat myös toteavat olevansa tietoisia käytäntöön keskittyneen näkökulman epistemologiasta sekä sen antamista ratkaisuksista ja haasteista. Mikro-tason toimintojen tarkastelu käytäntönäkökulmassa on ollut merkittävässä osassa artikkelin sisältöä laadittaessa. Haasteena kirjoittajat näkevät esimerkiksi uudenlaiset rajaukset tutkimuksissa ja muuttuvat lähestymistavat johtajuutta tarkasteltaessa. Metodologiset asiat puolestaan luovat kuria ja rajoja siihen, minkälaisia uusia asioita on mahdollista tuoda käynnissä olevaan keskusteluun johtajuudesta ja johtajuustutkimuksesta. Vaikka käytäntöstrategiakirjallisuuden ja perinteisen strategiakirjallisuuden välille on onnistuttu luomaan keskustelua, on se osittain vielä rajattua tai rajoittunutta. Carrollin ym. (2008) kirjoittaman artikkelin johtavana ajatuksena onkin näkemys siitä, että myös johtajuudessa ja johtajuustutkimuksissa tulisi painottaa enemmän käytännön näkökulmaa ja lähestyä asioita käytäntöjen ja niiden tutkimisen kautta entisen, hyvin pitkälti akateemisen lähestymistavan sijaan. (Carroll ym. 2008, 363–379).

Orlikowski (2010) kirjoittaa käytännön tutkimisesta jakaen sen kolmeen osaan: käytäntö ilmiönä (as phenomenon), käytäntö näkökulmana (as perspective) sekä käytäntö filosofiana (as philosophy). Käytäntö ilmiönä on hänen mukaansa eräänlaista vertailua siitä, mitä teoriassa pitäisi tapahtua ja mitä todella tapahtuu. Käytäntö näkökulmana – kohdassa keskitytään tarkastelemaan jostakin näkökulmasta jotakin tiettyä organisaation osaa. Käytäntö filosofiana puolestaan

tarkoittaa käytännön ymmärtämistä osana sekä organisaation että koko ympäröivän elämän todellisuutta. Orlikowski korostaa, että kaikkia näitä kolmea osiota tarvitaan käytännön tutkimisessa, eikä mikään yksistään riitä. (Orlikowski, 2010, 23–24).

Käytäntö ilmiönä –tutkimusnäkökulmassa keskitytään tutkimaan sitä, mitä teoriassa pitäisi tapahtua ja mitä todella tapahtui. Käytännön Orlikowski määrittää maalaisjärjen ja kokemuksen yhdistelmäksi ja hän pitää käytäntöä erittäin tärkeänä asiana organisaatioiden elämässä. Orlikowski huomauttaa, että käytäntö eroaa suunnitellusta usein paljonkin, eivätkä etukäteen tehdyt suunnitelmat tai teoriat aina toteudukaan sellaisinaan. Jotta organisaation todellisuutta voi ymmärtää, on pystyttävä ymmärtämään se, mitä organisaation jäsenet tekevät organisaatiossa päivittäin, sillä organisaation todellisuus eroaa yleensä vakaista, yksipuolisista teorioista, joilla sitä pyritään selittämään. (Orlikowski, 2010, 24, 28–31)

Orlikowskin (2010) mukaan käytäntöjen ilmentymisen tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tiettyä sosiaalista ilmiötä ja organisaatiossa ilmeneviä rutiineita, jokapäiväistä elämää, toimintaa ja vuorovaikutusta. Näkökulmassa oleellista on ajatus siitä, että olemassa olevat, toteutuvat käytännöt muodostavat olemassa olevan todellisuuden. Käytäntö filosofiana –tutkimusnäkökulma keskittyy siihen, että sosiaalinen todellisuus on dynaamista ja jatkuvaa ja käytännöt ovat osa vallitsevaa todellisuutta: käytäntö on oikeastaan kooste siitä, mitä todellisuus on. (Orlikowski, 2010, 25–27).

Feldman (2004) esittelee artikkelissaan muutosjohtamista ja muutosta käytännössä, tarkastellen case-tyyppisesti yliopiston tai korkeakoulun asuntoloita, joihin asumaan hakeutuminen oli muodostettu niin, että jokaiseen taloon tai rakennukseen tuli hakea erillisellä lomakkeella. Erilliset lomakkeet koettiin hankalana, sillä toiminta organisaatiossa jakautui moneen pieneen osioon ja johtamisessa kohdattiin paljon haasteita asioiden levittäytyessä useaan yksikköön.

Rakennusten johtajilla oli vaikeuksia osallistua sovittuihin tapaamisiin ja saattaa työtään loppuun. Ongelmiin tartuttiin ensin muuttamalla yksittäisten johtajien toimintaa yhtenäisempään suuntaan, hyödyntämällä yksittäisten johtajien käyttämiä tapoja ja rutiineita. Nämä ratkaisukeinot koettiin organisaatiossa liki pelkästään hyviksi ja positiivisiksi muutoksiksi.

Felmanin (2004) mukaan ajan myötä rakennusten johtajat kuitenkin alkoivat kokea, etteivät he saa tarpeeksi tukea ja ymmärrystä keskitetyltä ylimmältä johdolta. Ylin johto kuitenkin koki toteutetut muutokset hyvinä eivätkä ymmärtäneet rakennusten johtoa. Seurauksena rakennusten johtajat alkoivat kokea, ettei ylin johto ymmärrä heidän työtään ollenkaan ja ylin johto puolestaan alkoi ajatella, etteivät rakennusten johtajat ole tiimityöskentelijöitä. Yhteistyö ei enää toiminut hyvin ja työyhteisön ilmapiiri alkoi kärsiä.

Feldmanin (2004) mukaan muutoksissa suurta roolia näyttelevät juuri henkilöstö ja rakennusten johtajat. Hän perustelee tämän kuvailemalla esimerkkien avulla sitä, miten muutos vaikutti siihen, kuinka rakennusten johtajat alkoivat kokea oman työnsä ja omat mahdollisuutensa toimia hyvinä johtajina. Feldman tuo jo artikkelinsa alussa (2004, 296) että hänen mukaansa organisaation rutiinit vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka henkilöstö kokee oman toimintansa ja kuinka se kokee voivansa kehittää toimintaansa. Analyysivaiheessa Feldman esittää perusteluja väitteilleen empiirisen aineistonsa avulla, antamalla esimerkin tilanteesta, jossa asuntolasta löytyi bulimiasairastava henkilö. Esimerkin Feldman esittää kertoen ensin tilanteesta, joka tapahtui ennen muutosta ja kuinka siihen suhtauduttiin ja kertoen sitten toisen esimerkin samankaltaisesta tilanteesta, joka tapahtui muutoksen jo toteuduttua. Esimerkkitapauksiaan vertailemalla Feldman perustelee sitä, miksi toteutettu muutos ei ollut onnistunut. (Feldman, 2004, 295–309).

Maitlis ja Sonenshein (2010) kirjoittavat artikkelissaan ihmisten reagoimisesta, käyttäytymisestä ja asennoitumisesta kriisi- ja muutostilanteissa sekä siitä, miten

ihmiset järkeilevät tai järkeistävät muutostilanteen itselleen. Maitliksen ja Sonensheinin mukaan (2010) muutoksessa tai kriisissä osallisina olevat henkilöt yhdistelevät saamiaan tai havaitsemiaan vihjeitä ja tilanteiden sekä tapahtumien kehyksiä voidakseen ymmärtää, mitä todella tapahtuu, on tapahtumassa ja on tapahtunut. Heidän mukaansa ihmiset luovat muutostilanteessa ympäristöä ja todellisuutta omalla toiminnallaan ja sen jälkeen he yrittävät ymmärtää ympäristöä oman toimintansa kautta. Muutostilanne tarjoaa muutokseen osallisille myös voimakkaan tilaisuuden järkeillä ja tutkia omaa ympäristöään, sillä kun muutokseen osallisten vaalimat rutiinit sotketaan jopa odottamattomalla muutoksella, heidän täytyy pohtia, mitä on tapahtunut ja miksi. (Maitlis & Sonenshein, 2010, 552–556).

Tutkimusten mukaan eräs merkittävä käytännön muutosjohtamisen tutkimista hidastanut tai haitannut seikka on se, että muutos tulkitaan usein nopeana ja jopa ohimenevänä tapahtumana, mikä voi helposti johtaa liiallisen yksinkertaistamiseen ja vain muutamien asioiden huomioimiseen muutoksen kokemisessa. Kun muutosta tulkitaan liian yksinkertaisena tapahtumana, voivat muutokseen kytkeytyvät monitahoiset, monimutkaiset asiat jäädä huomioimatta eikä muutoksen todellisia vaikutuksia voida välttämättä ymmärtää. (Maitlis & Sonenshein, 2010, 552)

Maitlis ja Sonenshein (2010) selvittävät artikkelissaan tutkimustapoja ja –mahdollisuuksia muutoksen tutkimiseksi. Muutoksessa tapahtuvan ymmärryksen saavuttamisen tutkimista on toteutettu pitkälti kahdella tavalla. Ensimmäkin muutosta tutkitaan ja on tutkittu paljolti sinä aikana, kun muutos todella on tapahtumassa ja muutoksen aiheuttamat mahdolliset kriisitilanteet ovat meneillään. Toinen tapa tutkia muutoksessa tapahtunutta järkeilyä on tutkia muutoksessa tapahtunutta toimintaa sen jälkeen, kun muutos on jo tapahtunut. Tavallinen tutkimustapa muutosta jälkeinpäin tutkittaessa ovatkin erilaiset kyselyt, joiden avulla voidaan selvittää muutokseen osallistuvien henkilöiden näkemyksiä muutoksesta. Tällaisten kyselyiden on koettu ilmaisevan myös pidemmän aikavälin tapahtumia muutokseen liittyen.

Maitliksen ja Sonensheinin (2010) mukaan muutosta ymmärretään sekä yksilötasolla, yhteisötasolla että institutionaalisella tasolla. (Maitlis & Sonenshein, 2010, 555). Muutosta tutkittaessa on havaittu, että yksilöiden alun perin myönteiseksi koetut arviot vaikuttavat myönteisinä arvioina myös muutoksen tapahtumisen jälkeen, vaikka muutos olisikin onnistunut aiottua heikommin. Nämä myönteiset etukäteisarviot voivat vaikuttaa myös muutoksen tapahduttua muihinkin toimijoihin, joita muutos on koskettanut ja auttaa heitä rakentamaan muuttunutta todellisuutta positiivisemmista lähtökohdista. Yhteisötasolla muutoksessa osallisena olevat pyrkivät luomaan yhteisiä, jaettuja ajatuksia ja merkityksiä ja toimimaan yhteneväisesti sellaisissa tilanteissa, jotka koetaan helposti vakaviksi ja pelottaviksi. Institutionaalisella tasolla muutosta tarkasteltaessa on nähtävissä instituutioiden vaikutus muutokseen ja muutoksessa osallisina oleviin niin, että muutoksessa olevat toimivat ja ajattelevat hyvin pitkälti sen mukaan, kuinka heidät ja heidän ajatuksensa ja toimintansa on instituutioon sulautettu ja mukautettu. Yhteisössä jo aiemmin vakiintuneita tapoja ja toimintamalleja aletaan herkästi vahvistaa muutostilanteissa, jotta muutos tuntuisi vähemmän rajulta ja muutosta olisi helpompaa ymmärtää. (Maitlis & Sonenshein, 2010)

Vaikka optimistisuus on toisaalta muutoksen tapahtumisen jälkeen ollutkin etu, on liiallisen optimistisuuden todettu myös sokeuttavan ihmisiä muutostilanteissa vaarallisesti. Mikäli uhkaavia, vaarallisia tilanteita ei ole optimistisilta ajatuksilta pystytty muutostilanteessa näkemään, ovat seuraukset voineet olla kamalia. Maitlis & Sonenshein (2010, 555) antavat esimerkin vuorikiipeilijäryhmästä Mount Everestillä, jotka luottivat liikaa omiin hyviin subjektiivisiin tuntemuksiinsa eivätkä kyenneet havaitsemaan vakavia vaaratilanteita. Vaaroilta sokaistuminen johti lopulta kuolemantapauksiin. (Maitlis & Sonenshein, 2010, 553–556)

### 2.3 Muutos prosessina: muutoksen tavoitteet

Muutosprosessin avulla pyritään tehokkaasti saavuttamaan muutokselle asetetut tavoitteet (Haataja, Tiirinki ym. 2012, Nelson 2003). Mashin ym. (2008) mukaan muutosprosessin onnistuminen työyhteisöissä vaatii runsaasti sekä virallisia että epävirallisia keskusteluja. Muutoksen jäsentäminen vaikuttaa myös siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutosprosesseihin (Thurlow & Helms Mills 2009; Haataja, Tiirinki, ym. 2012). Työyksikön organisaatiokulttuuri, ajattelutapa, jolla muutoksia lähestytään sekä muutoksen johtaminen organisaation kaikilla tasoilla ovat muutosprosessin keskeisiä vaikuttimia. (Haataja, Tiirinki, ym. 2012, Green 2007). Weickin mukaan (1979, 1984) prosessuaalisen muutoksen osatekijöitä ovat muun muassa tiedon jakaminen, ihmisten osallistaminen sekä eri tasoilla ilmenevät oppimisprosessit. Myös Erämetsän (2009) mukaan esimerkiksi ihmisten varhainen osallistaminen muutokseen vaikuttaa myönteisesti muutoksen toteutumiseen. Osallistamisen tarkoituksena on ottaa ihmisiä varhaisessa vaiheessa pohtimaan muutosta, sen merkitystä, mahdollisuuksia, riskejä, haasteita ja toteutusta. Osallistamalla ihmiset muutokseen ja sen suunnitteluun, heidät saadaan muutokseen mukaan jo muutoksen alusta alkaen. (Erämetsä, 2009, 281–295).

Johtamista ja muutosjohtamista on tutkinut ja aiheesta teorioita kehittänyt muun muassa John P. Kotter, joka on puhunut esimerkiksi syistä, miksi muutos voi jäädä toteutumatta. Kotterin (1996) mukaan syyt, miksi tarvittavat muutokset saattavat jäädä toteuttamatta, ovat sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, kaiken jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtaminen ja yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. Kotter (1996, 3) kirjoittaa myös, että organisaatioissa toteutettavat muutokset ovat määrällisesti yleistyneet viime vuosina merkittävästi. Kotterin (1995) mukaan muutos ymmärretään prosessina, jolla on vaiheita, jotka on käytävä läpi ennen kuin muutosprosessi voidaan suorittaa päätökseen. Weick (1995) on esittänyt CSM (critical sensemaking model) – mallin, joka kohdentaa tarkastelun muutoksen kokemuksellisuuteen. CSM-malliin kuuluu seitsemän vaihetta, joiden avulla yksilöt hahmottavat



muutosprosesseja organisaatiossa. Nämä vaiheet ovat 1) oman aseman tunnistaminen organisaation toimijana, 2) muutosprosessin tapahtumien kytkeminen aiempiin kokemuksiin ja ymmärrykseen, 3) järkevien tapahtumien tunnistaminen, 4) sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla muutosprosessin hahmottaminen, 5) jatkuva prosessointi, 6) vakuuttavuuden saavuttaminen, sekä 7) keskittyminen vihjeisiin.

Lewin on esittänyt 1940-luvulla voimakenttäteorian, jossa muutosprosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen: sulata vanha tila, tuo uusi muutos ja jäädytä uudelleen eli vakiinnuta uusi tila. (Lewin, 1975) Teorian perusajatus on, että organisaation muutostilanteessa on olemassa vastustavia ja edistäviä voimia, ja oleellista onnistuneelle muutokselle onkin yhdistävien voimien vahvistaminen (Stenvall & Virtanen, 2007; Haataja, Tiirikka, ym. 2012).

Kotter on kehittänyt kahdeksanvaiheisen mallin muutosprosessista. Jos jokin kahdeksasta vaiheesta unohtuu muutosta toteutettaessa, muutos epäonnistuu. (Kotter 1996). Mallin vaiheita ovat muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. (Kotter, 1996, 18). Aarikoski ja Sallinen (2007) ovat esittäneet niin ikään kolmivaiheisen muutosaalto-mallin. Mallin perusvaiheet ovat muutosvastarinta, vanhasta poisoppiminen (surutyö) sekä uuden oppiminen eli muutoksen varsinainen toteuttaminen. (Haataja, Tiirinki, ym.).

Balogun ja Johnson (2012) puhuvat muista seikoista, jotka vaikuttavat organisaatiossa toteutettavaan muutokseen. Heidän mukaansa pelkästään johtajien, alaisten ja muiden organisaation toimijoiden kokemukset ja toiminta eivät ole ainoita muutokseen vaikuttavia seikkoja, vaan myös organisaatioissa kerrotut huhut, juorut ja tarinat jokapäiväisestä työstä ovat merkittäviä. (Balogun & Johnson, 2012). Nonaka & Takeuchi (2011) puolestaan kirjoittavat eettisestä toiminnasta liiketoiminnassa. Heidän mukaansa ns. tavallisissa, arkielämän

tilanteissa oikein ja eettisesti toimivat ihmiset saattavat toimia täysin päinvastoin ollessaan painostavan stressin alla. Ihmiset myös toimivat vähemmän eettisesti kuin normaalisti kun he ovat osa ryhmää tai organisaatiota. (Nonaka & Takeuchi 2011, 59)

Eric Abrahamsonin (2000) mukaan toimiakseen muutoksen tulisi aiheuttaa mahdollisimman vähän tuskaa. (Meriläinen & Tienari, 2009, 167). Muutos voikin joskus jäädä toteutumatta tai toteutua vajaasti. Yhtenä syynä voivat olla vanhat perinteet ja totutut toimintatavat (Meriläinen & Tienari, 2009, 159). Kotterin (1996) mukaan syyt, miksi tarvittavat muutokset saattavat jäädä toteuttamatta, ovat sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, kaiken jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute,

ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtaminen ja yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. Kotterin mukaan tärkeää olisikin pyrkiä muun muassa yksinkertaisuuteen ja toimivaan, monipuoliseen tiedottamiseen muutostilanteessa. (Kotter, 1996, 76).

### 3. TUTKIMUKSEN KULKU JA MENETELMÄT

Aineiston keruu tutkimustani varten käynnistyi jo vuoden 2012 puolella, sillä kokemuksia Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelystä minulla on työni kautta jo vuoden 2011 syksystä alkaneesta pilottijaksosta lähtien. Joulukuusta 2012 aineiston keruu on kuitenkin keskittynyt menetelmäoppaisiin, muutosjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen sekä erilaisiin kelataksiin liittyviin materiaaleihin, joita on ollut mahdollista löytää esimerkiksi Suomen Taksiliiton ja Kelan nettisivuilta. Näistä lähteistä kuitenkin lisää tuonnempana.

Ensimmäisenä osana tutkimukseen tulevasta aineistosta sain käsiini nimenomaan Kelan ja Rovaniemen Aluetaksi Oy:n tekemiä ohjekirjoja ja koulutusmateriaaleja sekä esittelymateriaalit, jonka avulla Lapin alueen taksiyrittäjille ja –kuljettajille on kelataksi-hanketta esitelty ja henkilökuntaa on koulutettu. Tutustuin myös Kelan nettisivuilta löytyviin materiaaleihin, jotka on suunnattu kelataksia käyttäville asiakkaille. Näihin materiaaleihin tutustuttuani aloin tutkia johtamista ja työelämää käsittelevää kirjallisuutta ja muutosjohtaminen tuntui taksialalle näinkin suuren muutoksen tutkimukseen yhdistämisenä sopivalta. Muutosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa tarkasteltiin hyvin pitkälti juuri muutoksen vaikutuksia muutoksen alla oleviin toimijoihin sekä siihen, kuinka uusi asia, muutos, tulisi organisaatioon tuoda, kuinka muutosta tulisi johtaa ja miten sitä pitäisi käsitellä, jotta muutos toteutuisi mahdollisimman menestyksekkäästi. Meriläisen ja Tienarin (2009) mukaan muutos ja muutoksen tarve organisaatiolle tulee esitellä muutosta koskeville tahoille sellaisena, ettei sitä voida vastustaa.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui melko helposti laadullinen tutkimus ja haastattelut, sillä näin tuore aihe, josta ei ole aiempia tutkimustuloksia, oli helpoin lähteä tutkimaan haastattelemalla niitä henkilöitä, jotka ovat olleet mukana – ja ovat edelleen – Lapin alueen Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn siirtymisessä. Anttila (2000) kirjoittaakin, että silloin kun kysymyksessä on sellaisen tiedon tarve, joka koskee erilaisten henkilöiden asenteita, mielipiteitä, havaintoja, kokemuksia tai muita vastaavia, tarjoutuvat

tutkimusvälineeksi erilaiset haastattelut ja kysymykset (Anttila 2000, 230). Teoreettisen viitekehyksen eli käytännön muutosjohtamisen johdosta sekä mahdollisimman rikkaisiin ja monipuolisiin näkemyksiin pyrkimisen vuoksi oli luontevaa valita haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, jotka ovat toimineet ja toimivat erilaisissa johto-, kehitys- tai esimiestehtävissä suorakorvausmenettelyhankkeessa sekä sellaisia henkilöitä, jotka toimivat taksiautoilijoina ja -kuljettajina osana suorakorvausmenettelyä. Näin muutosjohtamisen onnistumisiin, epäonnistumisiin, vahvuuksiin ja heikkouksiin käytännön tasolla voidaan päästä kiinni ainakin kahdesta erilaisesta näkökulmasta käsin.

Haastattelut laadullisen tutkimuksen menetelmänä ovat Suomessa hyvin perinteinen vaihtoehto (Eskola & Suoranta, 1998, 89). Haastatteluissa pyritään ymmärtämään maailmaa haastateltavan näkökulmasta ja pääsemään sisälle hänen maailmaansa hänen näkökulmastaan. Haastattelujen etuna voidaan pitää joustavuutta, sillä haastattelutilanteessa on mahdollista esimerkiksi toistaa kysymyksiä tai oikaista väärinkäsityksiä. Kysymykset voidaan myös esittää haastattelijan parhaaksi katsomassa järjestyksessä ja haastatteluaineisto yleensä luvataan haastattelijan käyttöön omassa tutkimuksessaan. Myös haastattelutilanteen havainnointimahdollisuus on tärkeä, sillä haastatteluissa käytetty kieli, ääni, eleet ja käytös ovat osa haastattelua. (Sarajärvi & Tuomi, 2011, 73–75). Haastattelun käyttöä tutkimusmetodina voidaan pitää hyödyllisenä myös siksi, että silloin haastateltaviksi eli tutkittaviksi voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa käsiteltävänä olevasta aiheesta. Haastattelutilanteesta joustavan tekee se, että haastattelija voi ohjata tiedonkeruutilannetta oman tutkimuskysymyksensä kannalta olennaisiin asioihin. Haastateltavalla on myös mahdollista pyytää haastateltua tarkentamaan tai selvittämään antamiaan vastauksia. (Puusa & Juuti, 2011, 76). Lisäksi avoimuudessaan puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. (Sarajärvi & Tuomi, 2011, 73–75).

Heikkoutena laadullisessa tutkimuksessa voi pitää tulosten heikohkoa yleistettävyyttä, sillä tulokset eivät ole määrällisen tutkimuksen tapaan helposti luokiteltavassa muodossa. Silti laadullisen tutkimuksen tarkoituksena

yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa nähdään kyky tarkastella yhteiskunnallisia ilmiöitä ennakkoluulottomista ja tuoreista, mutta silti perustelluista näkökulmista. (Alasuutari, 2011, 231–235). Myös Puusa & Juuti (2011) kirjoittavat, että haastattelun käyttöön metodina liittyvät omat haasteensa, joista yksi on se, että haastateltavalla ja haastattelijalla voi olla erilaisia käsityksiä, uskomuksia, arvoja ja merkityksiä. Lisäksi on huomioitava, että haastattelun avulla voidaan saada selville ainoastaan haastateltavan omia, henkilökohtaisia käsityksiä ja kokemuksia. Haastattelussa on myös huomioitava, että haastattelussa haastateltavilla on taipumusta antaa niin sanotusti sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, eli vastauksia, joiden he kokevat noudattavan yleisten vastausten linjaa. Myös esimerkiksi kysymyksen ymmärtämättömyydestä johtuviin tulkintavirheisiin on osattava varautua. (Puusa & Juuti, 2011, 77–78).

Haastattelin tutkimukseeni kolmea kelataksin suorakorvausprojektin kanssa alusta alkaen esimiestehtävissä työskennellyttä henkilöä sekä kolmea Lapin alueen taksiautoilijaa, jotka ovat jatkuvasti työssään tekemisissä suorakorvausmenettelyn kanssa. Haastattelu oli puolistrukturoitu, ja jokaisella vastaajalla oli virallisen kysymysoisuuden jälkeen mahdollisuus kertoa vielä muita omia ajatuksiaan ja havaintojaan suorakorvausmenettelystä. Esittämäni haastattelukysymykset käsittelivät suorakorvausmenettelyyn siirtymistä ja siirtymisen konkreettisia tapahtumia, suorakorvausmenettelyn tuomia muutoksia taksialalle Lapissa sekä mahdollisuuksia, ongelmia ja yllätyksiä, joita suorakorvausmenettelyyn siirtyminen on etenkin taksien toimintaympäristöön tuonut. Lisäksi vastaajat kertoivat vapaasti, esittämieni kysymysten ulkopuolelta kokemuksiaan suorakorvausmenettelystä autoilijoina sekä oman käsityksensä siitä, mikä on heidän käsityksensä mukaan vallitseva mielipide suorakorvausmenettelystä taksiliikenteessä toimivien henkilöiden keskuudessa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan puolistrukturoidun haastattelumenetelmän ominaisuutena nähdäänkin, että jokin haastattelun näkökulmista on ennalta päätetty, mutta ei kaikki (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47). Haastattelujen kysymyspatteristoa suunnitellessani pyrin muotoilemaan haastattelukysymykset mahdollisimman avoimiksi, jotta en johdattelisi haastateltavia tietynlaisiin vastauksiin.

Esimiesten haastattelut toteutettiin maaliskuun 2013 puolivälissä jo kandidaatin työtani varten ja yksittäisten autoilijoiden haastattelut loka-marraskuussa 2013. Haastattelut toteutettiin jokaisen haastatellun itse valitsemassa tilassa. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne sana sanalta kunkin haastattelun jälkeen. Haastattelujen käytön jälkeen hävitin nauhoitukset sekä litteroinnit asianmukaisella tavalla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina niin, ettei kukaan ulkopuolinen ollut paikalla kuuntelemassa eikä muilla kun vastaajana toimineella henkilöllä ollut mahdollisuutta vastata ja kommentoida esittämiini kysymyksiin.

Haastatteluillani pyrin selvittämään sitä, miten jonkinlaisissa johto- tai kehitystehtävissä toimivat henkilöt ovat kokeneet Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn siirtymisen koko Lapin alueelle tuotuna järjestelmänä alussa ja miten he kokevat sen nyt. Kokemuksen taustalle pyrin pääsemään juuri kysymyksillä muutoksen alkamisesta ja sen tuomisesta kaikkien toimijoiden keskuuteen sekä tiedustelemalla nykyhetken haasteita ja tulevaisuuden näkymiä. Saamiani vastauksia pyrin suhteuttamaan edellä mainittuihin muutosjohtamisen teorioihin ja vertaamaan muutoksessa tapahtuneita ja toteutettuja toimia muutosjohtamisen teorioihin.

Keräämäni aineistoa käsittelen sisällönanalyysissä lainausten ja aineistosta ilmenneiden seikkojen kautta. Puusa ja Juuti (2011) kirjoittavat, että ennen kuin aineistoa voidaan lähteä analysoimaan, on tutkijan ensin järjestettävä aineistonsa. Aineiston järjestäminen tapahtuu tietojen tarkistamisella, täydentämisellä ja lopuksi tietojen järjestämisellä. Kun aineistoa sitten aletaan tulkita, tulisi tutkijan olla avoin aineistolleen ja hänen tavoitteenaan tulisi olla aineistosta ilmenevien merkityskokonaisuuksien järjestäminen ja niiden käsitteleminen. Aineistoa pyritään käsittelyvaiheessa yhdistelemään, jonka tarkoituksena yrittää löytää eri luokkien esiintymisten väliltä samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. (Puusa & Juuti, 2011, 120–121). Aineiston järjestämisen ja jäsentämisen avulla olenkin luonut seuraavaan lukuun neljä alaotsikkoa, jotka kuvastavat käytännön muutosjohtamisen onnistumista tai epäonnistumista.

Kun tekstimassasta on havaittu tutkijan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, erotetaan nuo aiheet massasta. Nostamalla erilaisia tutkimusongelmaan merkittävästi liittyviä huomioita esiin, on tutkijan mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Tällöin samankaltaiset asiat jaetaan omiin, nimettyihin asialuokkiin. Kun alaluokat on muodostettu, muodostetaan eri alaluokkia kokoavia yläluokkia, jotka toimivat yläkategorioina alaluokille. Näiden kategorioiden sisältöineen on tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen. Kategorioita voidaan muodostaa niin yleisistä kuin poikkeavistakin huomioista aineistossa. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei aineiston käsittely lopu tähän, vaan kategorisoinnin jälkeen tutkijan on tulkittava aineistoa eli tulkita ja selittää aineistoaan ja tehdä johtopäätöksiä aineistostaan. (Puusa & Juuti, 2011, 121–123). Aineistostani tekemät johtopäätökset ovat sidoksissa aineiston sisältöön eli haastatteluista irrottamiini lainauksiin, joiden avulla voin perustella tulkintojani ja tuoda selkeästi esiin esimies- ja autoilijatasojen välisiä näkemyseroja muutosjohtamisen onnistumisista ja heikkouksista.

### **3.1 Tutkimuksen ja tutkijan etiikka**

Eskolan ja Suorannan (1998, 52–60) mukaan tutkimuksen eettisyydessä on paljon kiinni siitä, millainen ammattietiikka tutkijalla itsellään on, eli minkä verran tutkija kiinnittää huomiota tutkimuksensa eettisiin seikkoihin. Näitä eettisiä seikkoja voivat olla esimerkiksi ongelmat, joita tutkimus voi aiheuttaa tai jopa tutkimukseen osallistuville aiheutuva kärsimys tai ahdistus. Tutkijan on pohdittava näitä asioita suhteessa tutkimuksensa merkitykseen – onko tutkimuksesta saatava tieto kaiken tämän arvoista? (Eskola & Suoranta, 1998, 52–60).

Omassa tutkimuksessani en kokenut olevan erityisen ahdistavia tai henkilökohtaisia asioita, jotka olisivat voineet aiheuttaa tutkittaville kärsimystä, sillä kyse oli jokaisen haastatellun työstä ja työhön tulleesta muutoksesta. Vaikka haastatteluissa kysyin myös henkilökohtaisia mielipiteitä työhön tulleeseen muutokseen liittyen, eivät kysymykset liittyneet esimerkiksi tutkittavien henkilökohtaiseen elämään, uskomuksiin tai arvoihin muutoin kuin heidän työnsä osalta. Tiedostan kuitenkin sen, että kun tutkin näin rajatulla alueella toimivaa suhteellisen suljettua ja säädeltyä ammattikuntaa, voi tutkimukseen osallistuminen herättää ihmisissä erilaisia tunteita. Identiteetin paljastumisen ja leimautumisen pelko saattoivat osaltaan vaikuttaa siihen, etteivät kaikki haastatteluun pyytämäni henkilöt halunneet osallistua tutkimukseeni tai edes vastata esittämäni haastattelupyynnöön.

Olen koko tutkimusprosessin ajan, sitä ennen ja edelleen osa Lapin taksiliikennealaa työntekijänä erilaisissa tehtävissä, joten se on varmasti osaltaan ollut vaikuttamassa tutkimuslähtökohtiini. Henkilökohtaisen taustani vaikutus näkynee oman arvioni mukaan suurimmin siinä, että olen osannut kysyä sellaisia kysymyksiä ja yrittänyt etsiä sellaisia näkemyksiä, mistä taksialalla on keskusteltu paljon suorakorvausmenettelyyn siirtymisen jälkeen. Oma vaikutuksensa alan tuntemuksella on varmasti myös ymmärrykseeni haastattelujen sisällöstä, sillä esimerkiksi tietyt ammattitermit, kuten ”koppi”, ”koodit” tai ”kapula” olivat minulle ennestään tuttuja enkä jokaisessa haastattelussa edes kokenut tarpeelliseksi pyytää haastateltua täsmentämään, mitä hän noilla sanoilla tarkoittaa, sillä ne ovat minullekin työelämän arkipäivää. Pohdin myös sitä, vaikuttiko se, että olen työntekijänä Lapin taksialalla siihen, miten innokkaasti haastattelupyyntöihin vastattiin – kielteisesti tai myönteisesti. Joihinkin esittämiini haastattelupyyntöihin en saanut ikinä vastauksia. Olisiko tutkimustilanne ollut jotenkin erilainen, jos en olisi ollut tutkittavien kanssa samalla alalla työskentelevä henkilö sekä tutkija?

Tuomen ja Sarajärven (2009, 131) mukaan ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen suojan perustana ovat ihmisoikeudet. Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu



ratkaisevana osana tutkittavien suojaaminen. Jotta tutkittavien suoja olisi mahdollisimman hyvä ja varma, olisi tutkijan selvitettävä tutkittaville tutkimuksen tavoitteet, riskit ja menetelmät ymmärrettävästi sekä kerrottava tutkittaville, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että osallistumisensa ja oman aineistonsa käytön voi perua missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Lisäksi tutkijan on varmistettava, että tutkittava tietää tutkimukseen osallistuessaan, mistä tutkimuksessa on kyse ja että tutkittavien hyvinvointi on ensisijalla tutkimuksen teossa, mahdollisia ongelmia on ennakoitu eikä tutkimus aiheuta tutkittaville minkäänlaista vahinkoa. Tutkijan on varmistettava ja kerrottava tutkittaville tutkimuksessa ilmi tulevien tietojen olevan ehdottoman luottamuksellisia ja tietojen olevan vain luvattua käyttötarkoitusta varten. Myöskään tutkittavien identiteettiä ei paljasteta tutkimuksessa ja kaikki tutkimuksen tiedot on järjestettävä niin, ettei henkilöllisyyksiä ole mahdollista tunnistaa. Tutkijan on myös tärkeää luvata, että tutkimuksen rehellisyyttä ei vaaranneta eikä hän petä tutkittaville antamiaan lupauksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Tutkimukseni eettisenä asiana pidän myös haastateltavien mahdollisimman hyvän anonymiteetin varmistamista. Anonymiteetin varmistaminen on toki tutkimuksissa muutenkin tärkeää, mutta nostan sen tässä tutkimuksessa erittäin tärkeäksi seikaksi siitä syystä, että taksiala, jolle jokainen haastateltava kuuluu, ei ole erityisen suuri eikä laaja ja Lapin alueella monet taksialan toimijat tuntevat tai tietävät toisensa. En myöskään tuo haastattelujen lainauksissa ilmi haastatellusta muuta kuin sen, vastaako hän kysymykseen esimiehenä vai taksiautoilijana juuri siksi, että haastatelluilla olisi mahdollisimman vähän syytä olettaa tulevansa tunnistetuiksi.

Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina niin, ettei kukaan ulkopuolinen ollut paikalla kuuntelemassa eikä muilla kun vastaajana toimineella henkilöllä ollut mahdollisuutta vastata ja kommentoida esittämiini kysymyksiin eikä kukaan voinut vaikuttaa haastatellun henkilön vastauksiin. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne. Litteroinnin jälkeen muutin haastattelut kirjakielisiksi, jotteivät esimerkiksi murre sanat tai sanonnat voisi paljastaa haastatellusta henkilöstä

mitään. Lisäksi poistin kaikki sellaiset sanat, paikannimet tai muut ilmaisut, jotka voisivat paljastaa haastatellun henkilöllisyyden. Tällaisia sanoja tai ilmauksia olivat esimerkiksi hoitolaitosten nimet.

Pääluvussa viisi esittelen lyhyesti sen, mikä kelataksi on ja mitä se eri toimijoiden kannalta tarkoittaa. Kelataksin ja suorakorvausmenettelyn sisältöjen ja käsitteiden tunteminen on tutkimukseni ymmärtämisen kannalta tärkeää. Kuudennen pääluvun teema-analyysissä käyttämäni lainaukset haastatteluista olen muuttanut kirjakielelle poistaen puhekieliset ilmaukset ja murre sanat haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi. Lapin lisäksi en kohdistu haastateltuja millään tavalla alueellisesti. En myöskään yhdistä lainauksiin niiden sanojasta muuta kuin sen, vastaako hän kysymykseen taksiautoilijana vai esimiehenä.

#### **4. TUTKIMUKSEN KONTEKSTISTA**

Kela ja Suomen Taksiliitto allekirjoittivat 4.2.2010 runkosopimuksen Taksimatkojen sähköisestä tiedonsiirrosta. Runkosopimuksen mukaan sähköiseen suorakorvaukseen siirrytään taksimatkojen osalta asteittain, vuoden 2011 alusta alkaen. Alueellisten taksijärjestöjen tekemät erilaiset sopimukset Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn perustuvat juuri tähän runkosopimukseen. Toiminta laajenee sairaanhoitopiireittäin valtakunnalliseksi ja sen on tarkoitus kattaa koko maa vuoteen 2013 mennessä. Taksimatkojen sähköisessä tiedonsiirrosta eli taksimatkojen suorakorvausmenettelyssä taksimatkojen tilaukset keskitetään yhteen taksikeskuksen palvelunumeroon sairaanhoitopiirissä. Yksi keskitetty tilausvälityskeskus välittää Kelan korvaamat taksimatkat suorakorvausmenettelyyn liittyneille autoilijoille. Taksiliiton ulkopuolinen taksiliikenneluvan omaava yrittäjä voi myös liittyä menettelyyn. (Kela 2013a; 2013b; 2013d).

##### **4.1 Mikä on kelataksi?**

Kela siirtyy ja on osittain jo siirtynyt taksimatkojen suorakorvaukseen koko maassa vuosien 2011–2013 välisenä aikana, kaiken kaikkiaan 13 sairaanhoitopiirin alueella. Suorakorvausmenettelyyn siirtymisen myötä aiemmin Kelan korvaamilla taksimatkoilla käytössä ollut valtakirjamenettely poistui Lapin ja Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirien alueella 10.1.2012 alkaen ja Kelan korvaamien taksimatkojen tilaaminen keskitettiin yhteen taksikeskukseen. Muutoksen tarkoituksena on mahdollistaa taksimatkoihin liittyvien tietojen sähköinen tiedonsiirto Kelalle sekä luoda hyvät mahdollisuudet taksimatkojen yhdistämiselle (useampi kuin yksi asiakas samassa taksissa menossa samaan suuntaan) mikäli asiakkaan terveydentila ja muut olosuhteet yhdistelykykydin sallivat.

Ennen vuotta 2012 osa Lapin kuljetuspalvelujen tuottajista (taksit) oli tehnyt Kelan kanssa valtakirjasopimuksen, jolloin terveydenhuolto saattoi arvioida erityisajoneuvon tarpeellisuuden autoilijan esittämällä lomakkeella Y 79. Tällöin terveydenhoitolaitoksen tai kuntoutuksen palveluntuottajan edustaja merkitsi lomakkeelle sen ajoneuvon, jonka potilaan/kuntoutujan sairaus tai terveydentila edellytti. Lomake Y 79 oli käytössä vain taksimatkojen valtakirjamenettelyssä. Lomakkeen Y 79 ollessa käytössä oli sairauden tai muun terveydenhuollon määrittämän syyn vuoksi taksin käyttöön terveydenhoitomatoilla oikeutettu henkilö velvollinen maksamaan koko matkan taksissa kuljettajalle ja hakemaan myöhemmin omavastuuosuutta lukuun ottamatta matkan hintaa takaisin Kelalta tarvittavine asiakirjoineen.

Suorakorvausmenettelyyn siirryttäessä vanhasta Y79-lomakkeesta luovuttiin, ja tilalle tuli SV67-lomake, joka terveydenhuollon myöntämänä oikeuttaa asiakkaan tilaamaan sairautta varten tehtävän taksimatkan alueensa kelataksikeskuksesta ja maksamaan pelkästään matkan omavastuuosuuden (yhdensuuntaisen taksimatkan omavastuuosuus 14,25 euroa 1.1.2013 alkaen). Matkan muun hinnan taksiautoilija laskuttaa suoraan Kelalta eikä asiakkaan tarvitse suorakorvausmatkassa itse hakea korvausta maksamastaan kyydistä Kelalta jälkeinpäin: tästä tulee nimitys suorakorvausmenettely. Jos Kelan korvaama taksimatka kuitenkin tilataan muualta kuin taksikeskuksesta (esimerkiksi suoraan alueen autoilijalta), asiakas maksaa koko taksimatkan hinnan ensin itse ja hakee korvauksen jälkikäteen Kelasta ja liittää hakemukseen mahdolliset liitteet ja todistukset.

SV 67 –todistus on todistus matkakorvausta varten. Erityisajoneuvon käyttöön oikeuttavan todistuksen voi kirjoittaa kertamatkalle, meno- ja paluumatkalle, määrääjäksi tai toistaiseksi, ns. pitkäaikainen todistus. Terveydenhuollon ammattihenkilö voi kirjoittaa potilaalle todistuksen myös yksittäistaksin käyttöön, jos potilas ei sovellu yhteiskuljetukseen sairauden tai sen hetkisen terveydentilan perusteella.

Pitkäaikainen todistus merkitään kohtaan 8 lomakkeelle SV 67, Todistus matkakorvausta varten, ja se tulee perustella erikseen lomakkeen kohdassa 9 Perustelut ja lisätiedot. Tällainen todistus voi olla perusteltua kirjoittaa

esimerkiksi vaikeasti vammaiselle henkilölle, joka tekee usein matkoja terveydenhuollon yksiköihin. Pitkäaikainen todistus käy kaikilla sairausvakuutuksesta korvattavilla matkoilla, jotka tehdään julkisen terveydenhuollon yksikköön tai Kelan järjestämään kuntoutukseen. Erillistä todistusta tai selvitystä käynnistä julkisen terveydenhuollon yksikössä tai Kelan järjestämässä kuntoutuksessa ei tarvita potilaan/kuntoutujan matkakorvaushakemuksen liitteeksi.

Todistuksen matkakorvausta varten allekirjoittaa terveydenhuollon ammattihenkilö. Jos todistuksen allekirjoittajana on muu kuin terveydenhuollon ammattihenkilö, esimerkiksi osastosihteeri, tulee todistukseen kirjoittaa sen lääkärin nimi, jonka lupaan erityisajoneuvon käyttö perustuu. (Kela 2013a; 2013b; 2013c ja 2013d; Rovaniemen Aluetaksi Oy, 2012; Kela Terveysosasto 2012; sekä Kela/Jääskeläinen Reija, Ståhl Tomi, Giss Anne & Rainiala Miikka 2012).

## 4.2 Aiemmat selvitykset kelataksista

Omaa keväällä 2013 valmistunutta kandidaatin tutkielmaani lukuun ottamatta aikaisempaa tutkimusta Kelan korvaamista taksimatkoista suorakorvausmenettelyllä ei ole tehty. Aiemmin taksien ja Kelan yhteistyössä käytössä olleesta valtakirjamenettelystä sen sijaan on tehty joitakin esitutkimuksia ja selvityksiä (mm. Päivi Palta, 2010). Sen sijaan taksialalla tapahtuneista erilaisista muutoksista ja toimintamallien kehittämisestä ovat tutkimuksia tehneet muun muassa Walter Skok ja Michel Tissut (2003), jotka ovat tutkineet Lontoon taksiliikenteen kehittämistä ja muutosta koulutuksellisista lähtökohdista käsin. Skokin ja Tissutin tutkimuksessa tarkasteltiin Lontoon taksialan monimutkaista toimintaympäristöä muutoksen keskellä eri toimijoiden näkökulmista. Tutkimuksessa selvitettiin ”black cab” –kuljettajien koulutuksenvaatimusten siirtymistä myös muiden taksinkuljettajien koulutukseen selvittämällä niin omistajien, ”black cab” –kuljettajien ja muiden taksinkuljettajien näkemyksiä alalle tuodusta muutoksesta. Tutkimuksessa selvisikin ristiriitainen näkemys eri toimijoilta, joita muutos kosketi joko suoraan tai välillisesti. Taksijärjestöjen

huolena olivat taksinkuljettajien lukumäärän mahdolliset muutokset ja toisaalta laatuvaatimusten alentumisen ristiriita, mikäli koulutusvaatimuksia kiristetään tai ollaan kiristämättä. (Skok & Tissut, 2003).

Taksi-lehdessä (1/2013) on julkaistu Taloustutkimuksen kyselytutkimus koko Suomen alueelta liittyen taksinkuljettajien ja taksiautoilijoiden tyytyväisyyteen nykyisestä suorakorvausmenettelystä. Kysymyksenä oli, palaisivatko vastaajat mieluummin takaisin valtakirjamenettelyyn vai jatkavatko he mieluummin suorakorvausmenettelykäytäntöä. Vastaajista (n=500) 74 % ei halunnut palata takaisin valtakirjamenettelyyn. Tyytyväisyystutkimuksessa vastaajat myös antoivat Kelataksin suorakorvausmenettelylle kouluarvosanan (4-10) kuvaamaan tyytyväisyyttään suorakorvausmenettelyyn. (Taksi, 1/2013, 18–19). Merkittävää oman tutkimukseni kannalta (Lapin alueella toimivien Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn siirtyminen) on, että vastaajista kaupunkimaisissa kunnissa asuvat antoivat kelataksille parhaan arvosanan, kun taas maaseutumaisesta kunnasta tulevat vastaajat antoivat hieman heikomman arvosanan tyytyväisyydestään suorakorvausmenettelyssä. Puutteena tässä tutkimuksessa omaa tutkimustani ajatellen on se, että haastattelupaikat (pohjoinen, etelä, jne.) eivät ole tiedossa. Suorakorvausmenettelystä on kuitenkin alueittain ollut erilaisia mielipiteitä ja voitaneen olettaa, että sijainti vaikuttaa mielipiteeseen suorakorvausmenettelyn toimivuudesta. Hyvänä vertailukohtana kyseistä tyytyväisyystutkimusta voinee kuitenkin käyttää.

## 5. SUORAKORVAUSMENETTELY KÄYTÄNNÖSSÄ

Haastatteluista esille nousseet selkeät ja toistuvat teemat olivat Lapin erityisolosuhteet alueellisesti, tekniikan tuomat edut sekä hankkeen tarpeellisuus ja käyttökelpoisuus taksialalle. Ongelmiin liittyviä vastauksia yhdistivät tekniikkaan, koulutukseen ja toimintatapoihin liittyvät asiat. Tekniikkaan liittyvät seikat nähtiin niin haasteissa kuin mahdollisuuksissakin erittäin tärkeinä asioina nimenomaan paperittoman järjestelmän vuoksi. Itse muutosprosessista ja sen toteuttamisesta vastaajat olivat pääosin samoilla linjoilla, mutta toimintaa etenkin muutostilanteessa kuvattiin hieman eri tavoin suhteessa toisiin vastaajiin. Yhteistä haastateltavien näkemyksille oli erityisesti se, että jokainen haastateltava koki suorakorvausmenettelyn olevan hyvä ja tervetullut uudistus taksialalle. Esimiestehtävissä toimivat henkilöt (jäljempänä [Esimies]) ja taksiautoilijat (jäljempänä [Taksiautoilija]) painottivat vastauksissaan eri asioita, mutta jokaisesta haastattelusta esille nousseet pääteemat olivat hyvin samankaltaisia. Tässä luvussa olen jakanut haastattelujen sisällön neljän isomman otsikon alle: Muutos ja siitä viestiminen, Muutosjohtaminen, Haasteet ja ongelmat sekä Hyödyt ja mahdollisuudet.

### 5.1 Muutos ja siitä viestiminen

Muutosviesti saatiin haastateltujen mukaan eri paikoista. Yhden haastatellun esimiehen mukaan ensimmäiset tiedot tulivat medialta, joka uutisoi suorakorvausmenettelyyn siirtymisestä. Näin esimies kertoo:

*”-- autoilijat saivat ensin tietoa (suorakorvausmenettelyyn siirtymistä) vähän sieltä ja täältä, ensimmäisenä varmaan media uutisoi --.” [Esimies]*

Taksiautoilijoiden mukaan liiton (Taksiliitto) tiedote oli ensimmäinen tiedontuoja, mutta niin esimiehet kuin taksiautoilijatkin korostivat kokousten ja tapaamisten

merkitystä tiedonjaossa. Haastateltujen mukaan ensimmäiset tiedot suorakorvausmenettelystä tulivat taksialan tietoisuuteen ennen varsinaisia kokouksia tai tapaamisia, kuten taksiautoilija kertoo:

*”Liiton tiedotteessa taisi ensimmäisenä tulla tietoa (suorakorvausmenettelyyn siirtymisestä) --.” [Taksiautoilija]*

Taksiautoilijoiden mukaan tietoa muutoksesta ei tuotu julkisuuteen kerralla, vaan aluksi pieninä paloina, kuten taksiautoilija kertoo:

*”Aluksi sai vähän makustella tätä uutta hommaa ennen kuin sitä alettiin aktiivisemmin käsitellä --.” [Taksiautoilija]*

Kun tietoa alettiin järjestelmällisemmin jakaa, tieto suorakorvausjärjestelmään siirtymisestä oli etenkin esimiesten mukaan viety ja tuotu kentälle erilaisten kokousten ja kokouskierrosten kautta. Tiedotus aloitettiin kertomalla vanhan järjestelmän katoamisesta ja sen jälkeen uuden esittelemisestä. Kokouskierroksilla myös annettiin kaikille taksiautoilijoille tilaisuuksia tutustua suorakorvausmenettelyyn liittymiseen sitoviin sopimuksiin ja uuteen järjestelmään, kuten seuraavassa haastatellut toteavat:

*”-- kaikki vuosikokoukset ja muut -- niissä alettiin puhua että tällaista -- järjestelmää ollaan rakentamassa --.” [Esimies]*

*”Peruslähtökohtana oli, että kokousten kautta kiersimme ja tiedotimme autoilijoille että tämä vanha järjestelmä (valtakirjamenettely) katoaa --. Sitten alettiin pitää tiedotustilaisuuksia tästä uudesta kelajärjestelmästä -- ja kerrottiin uusista sopimuksista ja muutenkin siitä, missä tilanteessa sitä sitten nyt ollaan ja mihin päin ollaan menossa --.” [Esimies]*

*”Perehdyttämistä oli ja materiaalit sai kotiinkin asti luettavaksi, että kyllä niitä mahdollisuuksia oppia on minun kokemuksieni mukaan ollut.” [Taksiautoilija]*



Tiedon jakamisessa korostettiin kokouksien ja tapaamisten jälkeen varta vasten kelataksia varten kehitettyä yhdysmiestoimintaa. Yhdysmiestoiminnan kautta on ollut tarkoituksena jakaa jokaisen kunnan yhdysmiehelle tietoa muutoksen vaiheista ja yhdysmiehen tehtävänä on ollut jakaa tietoa eteenpäin kotikentälleen, kuten esimies kertovat:

*”Jokaisesta kunnasta on yksi yhdyshenkilö, yksi taksiautoilija, joka on vienyt viestiä eteenpäin -- omalle kotikentälleen --.” [Esimies]*

Muutoksesta viestimiseen valittiin väyläksi yhdyshenkilötoiminta muutoksen maantieteellisen laajuuden vuoksi ja lisäksi siksi, että muutoksesta olisi helpompaa viestiä pienemmälle yleisölle, eli yhden kunnan autoilijoille, kerrallaan. Näin esimies koki yhdyshenkilötoiminnan hyödyn ja tarkoituksen:

*”Kun näille yhdyshenkilöille annetaan tämä tieto, on tiedon jakaminen muille alueen toimijoille usein luontevaakin vaikkapa (taksi)kopilla ollessa.” [Esimies]*

Esimiesten kuvailemasta yhdyshenkilötoiminnan tarkoituksesta huolimatta haastatellut taksiautoilijat olivat kokeneet yhdyshenkilötoiminnan eri tavalla kuin esimiehet. Yhdyshenkilötoiminta ei ollut ollut toimivaa eikä tiedon jakamista ole tapahtunut tarkoituksen mukaisesti, kuten taksiautoilijat kertovat:

*”Yhdysmiestoiminta ei ole toiminut suunnitellusti eikä se ole ollut onnistunutta. On täytynyt olla omatoimista tiedonhankintaa ja hommaamista.” [Taksiautoilija]*

*”Ja on se yhdysmies voinut saada sitä tietoa, mutta sitä ei ole sitten jaettu porukalle vaikka niin olisi pitänyt tehdä, esimerkiksi siitä, mitä on tulossa.” [Taksiautoilija]*

*”Yhdysmies on joskus itse hommista ulkona ja pahasti, eikä ole sitten oikein hyvä jakamaan sitä tietoa. Vähän hällä väliä –toimintaa. Ja välillä jopa itsekästä oman edun tavoittelua.” [Taksiautoilija]*

Taksiautoilijat kokivat epäonnistuneen yhdysmiestoiminnan johtaneen siihen, että jokaisen taksiautoilijan on pitänyt itsenäisesti etsiä tietoa. Tiedonhaku sen sijaan on taksiautoilijoiden mukaan ollut melko helppoa, kuten he kertovat:

*”Kun tuo tiedon jakaminen ei ole toiminut suunnitellusti eikä se ole ollut oikein onnistunutta --. On täytynyt olla omatoimista tiedonhankintaa ja – hommaamista.” [Taksiautoilija]*

*”Tietoa on kyllä omatoimisesti hakemalla saanut ihan hyvin --. On selkeää, keneltä kysytään, jos kysyttävää on.” [Taksiautoilija]*

Esimiehet olivat kokeneet yhdysmiestoiminnan paitsi positiivisemmin, myös kokeneet yhdysmiestoiminnassa ilmenneet viestintä- ja tiedonjako-ongelmat eri tavalla. Esimiehet nostivat viestinnässä esiintyneeksi suurimmaksi ongelmaksi suullisesti tapahtuneen viestinnän ja heidän mukaansa ratkaisuna on koitettu kirjallisen viestinnän lisäämistä, kuten esimiehet seuraavassa selvittävät:

*”Sitten kun tieto perinteisesti kulkee suusta suuhun menetelmällä, niin tahtoo olla -- vääristyvät pikkuisen ne asiat ja asioiden oikominen on sitten vienyt aikaa.” [Esimies]*

*”Koulutusta on yritetty antaa, samalla tiedotusta ja tietämystä. Yhdyshenkilöiden kautta on ohjeistusta -- paperillakin annettu ohjeita.” [Esimies]*

Suurimman muutoksen, eli suorakorvausmenettelyn käyttöönoton, jälkeen viestintää on toteutettu esimiesten mukaan edelleen kokousten ja yhteisten tapaamisen kautta. Myös kehittämisajatuksista keskustellaan näissä tapaamisissa, kuten esimies kertoo:

*”Esimerkiksi taksien syyspäivät kerran vuodessa -- sehän on sellainen iso foorumi -- siellä sitä tietoa jaetaan suoraan --. Siellä käytiin viimeksikin pitkiä*

*keskusteluja ja jaettiin ajatuksia --. -- siellä myös käsiteltiin annettua palautetta --.* [Esimies]

Sekä esimiehet että taksiautoilijat kokivat myös positiivisen palautteen lisääntyneen alkuajoista, kuten seuraavassa kertovat:

*”Palaute on ollut päällisin puolin todella hyvää – etenkin nyt, kun tämä suorakorvausjärjestelmä on alkanut toimimaan.”* [Esimies] [Taksiautoilija]

Tyytyväisyys muutoksessa tapahtuneeseen viestintään vaihteli esimiesten ja taksiautoilijoiden välillä ja tyytymättömyydellekin oli erilaisia syitä. Asiat oli koettu eri tavalla eri tason toimijoiden kesken kokemalla yhdysmiestoiminta eri tavalla onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Yhtä mieltä tiedon jaon foorumeista sen sijaan oltiin kokousten ja yhteisten tapaamisten osalta: sekä taksiautoilijat että esimiehet olivat kokeneet nämä kokoustilaisuudet hyvinä tiedonjaon kanavina.

## 5.2 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtajaksi kukaan vastaajista ei nimennyt ketään erityistä henkilöä tai tahoa, vaan kaikki korostivat yhteistyön merkitystä eri kuntien toimijoiden välillä. Esimiesten mukaan keskitetty rahaliikenne- ja tilausvälityskeskus toimivat Rovaniemen Aluetaksi Oy:n alaisuudessa. Lapin Taksit Oy puolestaan on perustettu nimenomaan hallinnoimaan suorakorvausmenettelytoimintaa Lapin alueella:

*”-- Lapin Taksit Oy, joka on perustettu nimenomaan hallinnoimaan tätä – toimintaa (suorakorvausmenettely). Rahaliikenne- ja tilausvälityskeskus toimii sitten Rovaniemen Aluetaksi Oy:n alla.”.* [Esimies]

Muutoksen johtamisessa tärkeänä koettiin niin esimiesten kuin taksiautoilijoidenkin tasolta koko Lapin alueen kattava osaaminen, jota saatiin

muutokseen yhteistyön keinoin eri alueiden osajista. Seuraavassa taksiautoilija ja esimies kertovat paikallisosaamisen merkityksestä:

*”-- kun on niin valtava, -- maantieteellisesti puolen Suomen laajuinen alue, niin se on vaatinut vaikka minkälaista osaamista, paikallisosaamista ja perustaksiliikennetoiminnan yhdistämistä tähän.” [Esimies]*

*”Kyllähän paikallisosaaminen on tullut tarpeeseen etenkin tämän järjestelmän alkuaikoina, kun vaikkapa jotkin osoitteiden kohdennukset olivat vielä vähän haussa tuolla välitysjärjestelmän kartoissa.” [Taksiautoilija]*

Kaikki haastatellut korostivat Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn siirtymisen olleen yhteisesti toteutettava ja eteenpäin vietävä hanke. Yhteistyön merkitys muutoksen johtamisessa etenkin muutoksen alkuaikoina korostui niin esimiesten kuin taksiautoilijoidenkin puheissa seuraavalla tavalla:

*”Se (pilottiaika) oli hienoa aikaa, silloin toimittiin aidosti yhdessä ja yhteisiä tavoitteita varten --. Siihen sai tulla mukaan jos halusi, kun kokeiltiin tätä uutta sähköistä välitysjärjestelmää ja kehitettiin näitä asioita --. Se oli hyvä osoitus kuntarajat ylittävästä yhteistyöstä.” [Taksiautoilija]*

*”Kaikkien yhteistä etuahan tässä pyritään ajamaan --.” [Esimies]*

*”Ongelmia on yritetty ratkaista hyvässä yhteistyössä.” [Esimies]*  
*[Taksiautoilija]*

Yhteistyön laadun ja määrän muutoksessa haastatellut kokivat muuttuneen jyrkästi niin, että henkilömäärä väheni ja yhteistyö kaventui muutoksen edetessä. Taksiautoilijat ja esimiehet kertovat yhteistyön muutoksista seuraavassa:

*”Yhteistyö on kyllä muuttunut, alussa oltiin hyvinkin yhteistyökykyisiä ja nyt on sitten katkeruus vienyt voiton. Ensimmäisenä päivänä olimme vielä samalla viivalla, mutta sitten se viiva on kyllä hajonnut.” [Taksiautoilija]*

*”Silloin kun tämä kenttä (taksiautoilijat ja -kuljettajat) lähti tähän järjestelmään mukaan, kaikki olivat hyvähenkisiä ja hyvin yhteistyöhaluisia -- mutta nyt kun on menty eteenpäin, niin kyllä tuo kenttä on tällä hetkellä pikkuisen riitautunut --. Monilla alueilla on havaittavissa tällaisia lieveilmiöitä.” [Esimies]*

*”Kyllähän tuo yhteistyön laatu on vähän vaihdellut tässä --.” [Taksiautoilija]*

*”Kun tätä muutosta aloiteltiin, oli mukaan tulossa eri määrä ihmisiä kuin mitä mukana on nyt --.” [Esimies]*

Taksiautoilijat toivat esille myös esille työympäristössään kohtaamiaan epäilyksiä, joita kollegat olivat tuoneet ilmi. Esimiehillä ei ollut kokemuksia tällaisista epäilyksistä. Seuraavassa taksiautoilija kertoo:

*”Kyllähän tuolla kentällä liikkeessa kuulee välillä aika kummallisiakin ajatuksia tästä järjestelmästä --. Ikään kuin oltaisi toinen toista vastaan. Vähän salaliittoteoriaa on joskus ollut mukana niissä jutuissa mitä olen kuullut, mutta kyllä tämä yleisesti ottaen aivan hyvältä on kuulostanut.” [Taksiautoilija]*

Vaikka muutoksen johtamisessa yhteistyöllä oli havaittu ongelmia yhteistyön heikkenemisen kautta, kokivat etenkin esimiehet muutoksen edenneen hyvin. Myös yksi taksiautoilija toi esille uskonsa siihen, että suorakorvausmenettely kehittyy vielä toimivammaksi. Esimiehet ja taksiautoilija kertovat:

*” -- alkuvaikeuksien jälkeen on päästy eteenpäin, vaikka tietenkin vieläkin on jonkin verran vaikeuksia --. Kokonaisuus on kohtalaisen hyvä kuitenkin.” [Esimies]*

*”Sen verran uusi juttu tämä (suorakorvausmenettely) vielä on, että on tässä totuttelua ja vähän hakemista siinä, mikä lopulta on parasta --. Mutta kyllä tästä vielä hyvä varmasti tulee.” [Taksiautoilija]*

*”Vähemmän vastahankaisuutta on kuitenkin kohdattu kuin oli odotettavissa alkuvaikeuksien perusteella.” [Esimies]*

Muutosjohtaminen yhteistyössä koettiin lopulta etenkin esimiesten keskuudessa positiivisena ja kohtalaisen onnistuneena, mutta sekä esimiehet että taksiautoilijat olivat sitä mieltä, että yhteistyön väheneminen oli osittain vaikeuttanut muutosta. Muutoksen onnistumiseen silti uskottiin niin taksiautoilijoiden kuin esimiestenkin keskuudessa.

### 5.3 Haasteet ja ongelmat

Keskeiseksi suorakorvausmenettelyyn siirtymisen haasteeksi vastaajat nimesivät tekniikkaan eli esimerkiksi puhelimiin ja välityslaitteisiin liittyvät ongelmat. Kaikki haastatellut olivat sillä linjalla, että Lapin maantieteellinen laajuus ja lukuisat katvepaikat ovat selkeä ongelma suorakorvausmenettelyn toiminnalle. Ongelmia aiheuttavat muun muassa taksien katoaminen välityskeskusten tiedoista tietyillä alueilla. Taksiautoilijat ja esimiehet kertovat:

*”Järjestelmät sinällään toimivat, mutta yhteydet pätkivät paikoin – etenkin tuolla Ylä-Lapissa.” [Esimies]*

*”Kun on niitä paikkoja, joissa ei tekniikka toimi ollenkaan ja sitä on ikään kuin näkymätön, jos sille alueelle jää.” [Taksiautoilija]*

*”Sitten ovat tekniikkaongelmat -- mitkä johtuvat näistä meidän pitkistä välimatkoista ja tällaisista erämaasijainneista.” [Esimies]*

Esimiehet toivat esille myös sen, että myös Lapin alueella olevat pitkät etäisyydet ovat huolestuttaneet myös taksia käyttäviä asiakkaita. Tämä johtuu siitä, että aiemmin asiakas saattoi soittaa suoraan taksiautoilijalle ja sopia kuljetuksesta; nykyään asiakkaat tilaavat taksimatkinsa keskitetystä tilausvälityskeskuksesta, josta lähetetään tilausvälityskeskukseen tietojen mukaisesti lähin vapaa auto asiakasta hakemaan (Rovaniemen Aluetaksi Oy, 2012). Esimies kertoo:

*”Palaute on ollut -- pääosin hyvää, mutta varsinkin tuolla Ylä-Lapin alueella, missä etäisyydet ovat pitkät --. Siellä koetaan se, että kun aina ei tiedetä että tulee se taksi --.” [Esimies]*

Sekä esimiehet että taksiautoilijat olivat sitä mieltä, että taksiin tullut uusi tekniikka on osaltaan aiheuttanut haasteita, sillä uuden tekniikan käyttöä olisi esimiesten mukaan pitänyt opettaa enemmän ja taksiautoilijoiden mielestä tekniikan käyttöä olisi pitänyt myös opetella enemmän. Taksiautoilija ja esimies kertovat:

*”Ongelmiahan on tullut siinä, että koulutusta ja laitteiden käyttöä olisi ollut syytä opettaa enemmän --.” [Esimies]*

*”Se ei kuitenkaan riitä, että autossa on ne kaikki uudet välityspäätteet --. Kun niitä pitäisi vielä malttaa opetella käyttämään.” [Taksiautoilija]*

Sekä esimiehet että taksiautoilijat olivat myös sitä mieltä, että osa tekniikan käyttöön liittyvistä ongelmista on peräisin huolimattomasta työskentelystä, kuten haastatellut seuraavassa kertovat:

*”Kiire ja huolimattomuus --. Jotkut kuljettajista ovat huolimattomia maksupääte- ja välityslaitteiden käyttäjiä.” [Esimies]*

*”Usein olen tuolla (hoitolaitos) pihalla toisia opastanut ja neuvonut kärsivällisyyteen -- että maltettaisiin lukea viestikentät loppuun ja vielä vaikka toisenkin kerran ennen mitään hätäisiä napinpainalluksia --.” [Taksiautoilija]*

Taksiautoilijat toivat esille myös sen, että muuttuneet käytännöt kyytien ajamisessa ovat osaltaan aiheuttaneet sekaannuksia tekniikan käytössä. Yhdistelytoiminta eli useiden samaan suuntaan matkustavien asiakkaiden yhdistäminen samaan taksiin on ollut täysin uutta suorakorvausmenettelyn myötä. Taksiautoilija kertoo yhdistelytoimintaan sopeutumisen tuomista haasteista:

*”Vähän on totuttelua tietenkin siihen yhdistelytoimintaan, että osataan lukea tilaus oikein ja ottaa kyytiin muitakin kuin vain se ensimmäinen asiakas --.”*  
*[Taksiautoilija]*

Taksiautoilijat pohtivat myös yhdeksi syyksi uuden tekniikan aiheuttamiin ongelmiin tekniikassa itsessään olevia ongelmia ja esimerkiksi yhteyskatoksia. Taksiautoilija kertoo:

*”Ongelmat saa aika helposti järjestettyä ja korjattua. Paitsi tietenkin nuo sellaiset tekniset ongelmat, jotka johtuvat ihan puhtaasti laitteesta, kun ei esimerkiksi kosketusnäyttö toimi.”* *[Taksiautoilija]*

Taksiautoilijat olivat kuitenkin yleisesti sitä mieltä, että niin tekniikassa itsessään olevat haasteet kuin myös käyttäjien tietotaito ovat aiheuttaneet haasteita, kuten seuraavassa kerrotaan:

*”Aika tasan minun nähdäkseni jakautuvat nuo ongelmat, että aiheutuvatko ne teknisistä jutuista vai käyttäjäongelmista.”* *[Taksiautoilija]*

Esimiehet toivat esille Lapin alueen haasteita myös sairaanhoitopiirien osalta, sillä heidän mukaansa Lapin alue on sillä tavoin erityinen muihin suorakorvausmenettelyalueisiin verrattuna, että Lapin tilausvälityskeskuksen toiminnan piirissä on kaksi sairaanhoitopiiriä, kuten esimies kertoo seuraavassa:

*”Yksi Lapin alueen erityisolosuhteista on se, että meillä on täällä kaksi sairaanhoitopiiriä eli Lappi ja Länsi-Pohja -- mikään muu osana suorakorvausjärjestelmää toimivista alueista ei koe samanlaista. Että olisi kahta sairaanhoitopiiriä alueella --.”* *[Esimies]*



Esimiehet toivat esille myös sen, että suorakorvausmenettelyyn siirryttäessä muutos on kuormittanut ihmisiä eri tavalla, kuten seuraavassa esimies kertoo:

*”Osa töistä painottuu enemmän joillekin henkilöille -- työtehtävästä riippuen, välitysliikennevastaavuus ja muu --. Osaa työntekijöistä on kuormitettu enemmän kun toisia.” [Esimies]*

Muutoksen yllättävänäkin heikkoutena sekä esimiehet että taksiautoilijat kokivat sen, että kun mahdollisuus pidempien, kuntarajat ylittävien kyytien saamiseen on kasvanut, on osa taksiautoilijoista alkanut valikoida kyytejä sääntöjen vastaisesti eivätkä kaikki lähde ajamaan lyhyempiä ajoja pidempien kyytien toivossa. Sekä esimiehet että taksiautoilijat kertovat:

*”Yllätyksenä tuli sekin, että joillekin tuo Kelan maksama euro on jotenkin eriarvoisempi kuin jonkun muun maksama euro. Nämä kelakyydithän ovat pitkiä -- se aiheuttaa sitten sen että näitä kyytejä sitten valikoidaan --. Ja sitten osa asiakkaista jää ihan täysin ilman kyytiä --.” [Esimies]*

*”Sitten on nämä henkilöt, joilla on useita takseja tietysti sitten useampi kapula (taksissa oleva välityspäätte, johon kyydit keskukselta sähköisesti tulevat). Kun tulee kyyti eikä oma keula-auto (jonossa ensimmäisenä oleva taksi) pysty sitä hoitamaan, sitten kun toisena on naapurin auto ja kolmantena on taas oma auto, niin siirretään kyytejä ensimmäiseltä autolta kolmannelle. Ja sitten tietysti tämä kakkosauto hermostuu.” [Taksiautoilija]*

*”Kyllä jotkut asiakkaat ihmettelevät, miksi vain joku tietty saa näitä kelakyytejä, vaikka kyllähän tässä tarkoituksena olisi, että ne tasaisesti jakautuisivat. Vähän on sitä, että autoilijat eivät aina lähde näille lyhyille kyydeille, vaan on sitten sitä kikkailua, että siirretään se niin sanotusti huonompi kyyti seuraavalle ja odotetaan sitä pitempää (paikkakunta) reissua. Ihmetyttäähän se joskus kun yksi ja sama henkilö vaan pyörittää näitä ajoja. Kierrättää omaa kapulaa keulaan jatkuvasti.” [Taksiautoilija]*

Taksiautoilijat myös huomauttivat, että kyytien siirtämiseen on vaikeaa puuttua, sillä keskuksella ei aina ole ajantasaista tietoa autojärjestyksestä esimerkiksi tietoliikennekatkoksista johtuen. Taksiautoilija kertoo:

*”Eikä välityskeskuksessa kieltäydytä siirtämästä tilauksia yli muiden autojen, jos autoilija pyytää jos minkälaisin perustein siirtämään jonkun lyhyen kyydin omasta autostaan toiseen omaan autoonsa. Eipä sitä tietenkään aina voi kyseenalaistaakaan, onhan sekin varmasti vaikeaa jos vaikka yhteydet päätivät ja kiire kun tahtoo usein olla.” [Taksiautoilija]*

Taksiautoilijat nostivat esille haasteena myös sen, ettei Rovaniemellä toimivassa keskitetyssä kelamatkojen tilausvälityskeskuksessa ole tiedossa kaikkia kuntien sisäisiä taksikuljetuksia, jolloin esimerkiksi autojärjestys on välillä erilainen paikallisen ja kelajärjestelmän välillä. Taksiautoilijat kertovat:

*”Meillä on tuolla oman kunnan alueella näitä alueellisia ajoja, on erilaisia sidosryhmiä joiden asioita taksitkin hoitavat, eivätkä ne ole keskuksella tiedossa --.” [Taksiautoilija]*

*”Ja sitten kun kunnan omat päivystysajat ovat joskus ristiriidassa (kelamatkojen) välityskeskuksen kanssa.” [Taksiautoilija]*

Taksiautoilijat nostivat esille myös sen, ettei terveydenhuollolla ole aina tietoa siitä, mistä taksimatka tilataan eli onko kyseessä Kelan korvaama taksimatka vai tavallinen, asiakkaan itsensä maksama taksimatka. Kun terveydenhuolto tilaa taksin väärästä paikasta, sekoittaa sekin kunnan paikallista ajojärjestystä, kuten taksiautoilija kertoo:

*”Näitä päivystysongelmia on ilmennyt sillä tavalla, että kun terveydenhuolto ei aina tiedä, mistä taksi tilataan ja sitten tulee tilaus väärään taksiin, joka onkin muuten alueen päivystysvuorossa muttei kelapäivystysvuorossa ainakaan ensimmäisenä. Sitten on vain luovutettava asiakas hoitolaitoksen pihalla siihen autoon, joka on kelavuorossa ja palattava itse ilman asiakasta päivystyspisteeseen.” [Taksiautoilija]*

Yksi muutoksen tuoma haaste on esimiesten ja etenkin taksiautoilijoiden mukaan uusi, tasapuolisuuteen pyrkivä kyytijako. Muutoksen jälkeen keskitetystä tilausvälityskeskuksesta tilatut Kelan korvaamat taksimatkat menevät sähköisesti siihen autoon, joka on asiakkaan lähtöosoitetta lähimpänä (Rovaniemen Aluetaksi Oy, 2012). Haasteeksi etenkin taksiautoilijat nostivat sen, että vanhojen käytäntöjen muuttuminen on aiheuttanut ongelmia taksiautoilijoiden keskuudessa kun aiemmin jonkun toisen kuljettama asiakas saattaakin nyt matkustaa myös muilla takseilla. Esimiehet ja taksiautoilijat kertovat:

*”Toimintaympäristöhän on muuttunut siltä osin autoilijoilla että enää ei ole niin sanottuja sellaisia naapuritakseja, että naapuri ei välttämättä enää sitten aja sitä naapuria hoitolaitokseen.” [Esimies]*

*”Asiakkaat huomaavat, ettei ole vain yksi ainoa taksi joka häntä kuljettaa, vaan kuka tahansa voi häntä kuljettaa --.” [Esimies]*

*”Huonoa, tai ehkä mieluummin heikkoa -- järjestelmässä on se, että kun ei enää ole niitä niin sanottuja omia asiakkaita, niin voi se tutun kyyti mennä naapurillekin. Sehän se eniten joitakin osaa meistä (taksiautoilijoista) ärsyttää.” [Taksiautoilija]*

Esimiehet korostavat, että vaikka uudessa järjestelmässä pyritään tasapuoliseen kyytijakoon, myös asiakkaiden mahdolliset erityistarpeet pyritään huomioimaan:

*”-- jos joku tarvitsee erityistä apua ja hänellä on joku tuttu vakituinen ihminen, joka pystyy ja tietää nämä avuntarpeet, niin totta kai pyritään se sitten järjestämään. Mutta muussa tapauksessa aina periaatteessa lähin auto.” [Esimies]*

Taksiautoilijat korostivat kyytijaon muuttumisen tuomia haasteita esimiehiä selkeästi enemmän. Taksiautoilijat korostivat etenkin asiakkaille uutta tilannetta, jossa taksin ratin takana saattaa olla myös ihan ventovieras ihminen aiemman tutun henkilön sijaan. Taksiautoilijat kertovat:

*”Asiakkailta tullut palaute on ollut sellaista --, vanhemmilta asiakkailta on tullut vähän negatiivista palautetta, kun haluttaisiin se tietty taksi eikä sitä oikeutta enää automaattisesti ole. Vanhalla ihmisellä on se, kun on pitkäaikaisia tuttuja taksissa, ja kommunikaatio on toiminut ja henkilökohtaiset asiat ovat tuttuja, mutta kun vieras ihminen on ratin takana, niin useamman tunnin matkat tuntuvat entistä pidemmiltä.” [Taksiautoilija]*

*”-- ovathan ne pitkiä matkoja, jos satoja kilometrejä istutaan samassa autossa ja ainoa, jolla on jotain sanottavaa, on radio.” [Taksiautoilija]*

Sekä esimiehet että taksiautoilijat nostivat esille sen, että heidän kaikkien kokemusten mukaan osa taksiautoilijoista ja muista alalla toimijoista oli riitautunut keskenään muutoksen aikana. Taksiautoilija ja esimies kertovat:

*”Onhan tuo kenttä paikoin pahastikin riitautunut --.” [Esimies]*

*”Valitettavasti tuo ahdasmielisyys tekee paljon hallaa tälle yhteiselle hankkeelle ja kateus on ongelmana. Kun saataisiin tämä toimimaan oikeasti vuoroperiaatteella. Kun meitä on moneksi.” [Taksiautoilija]*

Taksiautoilijoiden mukaan ongelmat olivat kuitenkin jakaantuneet sillä tavalla tasaisesti, ettei heidän mukaansa ollut havaittavissa esimerkiksi erityisen paljon ongelmia jonkun tietyn kunnan alueella. Taksiautoilija kertoo:

*”Aluekohtaisia eroja ei minun tietääkseni ole tullut esille. Joka kunnasta ja alueelta nyt löytyy aina joku vastarannan kiiski. Autoilijat vaikuttavat yleisesti sopusuhteisilta keskenään. Persoonat vaikuttavat kovasti keskinäiseen dynamiikkaan.” [Taksiautoilija]*

Keskeiseksi haasteeksi suorakorvausmenettelyssä sekä esimiehet että taksiautoilijat nimesivät tekniikkaan liittyvät haasteet ja ongelmat, jotka koettelevat useita tahoja Lapin alueen pitkien etäisyyksien ja erämaasijaintien vuoksi. Myös tekniikan käyttöön liittyvät ongelmat ja taitojen, tietojen sekä

kärsivällisyyden puute olivat sekä taksiautoilijoiden että esimiesten mukaan selkeitä haasteita muutoksessa. Lisäksi joiden taksiautoilijoiden toimiminen sääntöjen vastaisesti oli kaikkien haastateltujen mukaan haasteena suorakorvausmenettelytoiminnassa. Sen sijaan vain taksiautoilijat nostivat esille asiakkaisiin ja yhdistelykyyteihin liittyviä haasteita jokapäiväisestä työympäristöstä. Myös kunta- ja aluekohtaisten paikallisten taksitoimintojen koettiin taksiautoilijoiden keskuudessa olevan paikoin ristiriidassa suorakorvausmenettelyjärjestelmän kanssa ja terveydenhuollon tietämyksen uudesta järjestelmästä paikoin vajaaksi. Taksiautoilijoiden mukaan myös yksittäisten taksiautoilijoiden toiminnassa oli haasteita suorakorvausmenettelyn toiminnalle esimerkiksi vahvan oman edun tavoittelun kautta. Esimiehet toivat esille myös Lapin alueen kahden sairaanhoitopiirin tuomat erityisolosuhteet sekä vastuun paikoittain epätasaisen jakaantumisen. Kaikki haastatellut olivat myös sitä mieltä, että paikoin alueiden taksiautoilijat ovat riitaantuneet keskenään pahasti.

#### 5.4 Muutoksen hyödyt ja mahdollisuudet

Siirtyminen sähköiseen välitysjärjestelmään koettiin sekä esimiesten että taksiautoilijoiden keskuudessa edistysaskeleena ja siirtymisenä nykyaikaisempaan toimintaan taksialalla, kuten he seuraavassa kertovat:

*”Onhan tämä sähköinen homma nyt nykypäivää --. Sähköiseen järjestelmään siirtyminen oli sellainen ensimmäinen positiivinen juttu, mikä tuli mieleen kun tästä muutoksesta ensimmäistä kertaa kuulin.” [Taksiautoilija]*

*”Suorakorvausmenettely on tervetullut, oikea edistysaskel tähän hommaan. Pääsee taksiliikennekin kehitykseen mukaan.” [Esimies]*

Lisäksi esimiehet toivat esille sen, että suorakorvausmenettelyyn siirtyminen tarkoitti myös tietynlaisten maksu- ja välityspäätteiden hankkimista ja

yhdenmukaistamista koko Lapin alueella taksien keskuudessa. Seuraavassa esimiehet kertovat:

*”Suorakorvausmenettely saadaan helposti käyttöön, kun nyt jokaisessa autossa (korostaen) pitää olla maksupääte. Kelauudistuksen myötä Lapissa taksien maksupäätteetkin ovat tulleet oikeasti ajan tasalle --.” [Esimies]*

Lisäksi yksi esimiehistä toi esille sen, että Lapin alueella on jopa saatu uusia tukiasemia käyttöön suorakorvausmenettelyssä tarvittavan modernin tekniikan kanssa, kuten esimies kertoo:

*”Tämän suorakorvausmenettelyn myötä Lappiin on saatu erilaisia tukiasemia rakennettua.” [Esimies]*

Yhteistä kaikkien haastateltujen näkemyksille suorakorvausmenettelyyn siirtymisen hyödyistä olivat kokemukset rahaliikenteen parantumisesta ja paperityön vähentymisestä. Nämä muutokset koettiin erittäin positiiviseksi, kuten seuraavassa taksiautoilijat ja esimiehet kertovat:

*”Rahaliikenne on ollut huomattavasti nopeampaa ja helpommin seurattavaa.” [Esimies]*

*”Järjestelmä on autoilijoille ja kuljettajille helppokäyttöinen ja vähentää huomattavasti paperityötä.” [Esimies] [Taksiautoilija]*

*”Melko äkkiä sitten näkee, mitä on tienannut ja mistä --.” [Taksiautoilija]*

*”Onhan se kyllä mukavaa, kun enää ei tarvitse kuin omaa ajopäiväkirjaa kirjoitella -- ja senkin voi tehdä tietokoneella. Paperityö on kyllä vähentynyt ihan todella merkittävässä määrin.” [Taksiautoilija]*

Esimiehet toivat lisäksi esiin sähköisen järjestelmän hyötynä sen, että niin maksut kuin taksiasiakkaiden maksamat omavastuut ovat reaaliaikaisia, joten rahaliikenne on parantunut niiltäkin osin. Lisäksi sähköinen järjestelmä mahdollistaa sen, että

asiakkaiden Kelan korvaamat taksimatkat siirtyvät reaaliaikaisesti tiedoksi Kelalle. Esimiehet kertovat:

*”Kaikki maksut ja asiakkaan omavastuut kirjautuvat reaaliajassa ja oikein suorakorvausmenettelyn ansiosta ja ne ovat sitten helpommin seurattavissa ja ajan tasalla.” [Esimies]*

*”-- kun tilaustapahtuma ja kaikki menevät sähköisenä eteenpäin, niin se helpottaa asiakkaidenkin osaa, eivätkä ne valtakirjamenettelyn aikaiset hakemukset jää roikkumaan kenenkään autoilijan pöytälaatikkoon.” [Esimies]*

Esimiehet toivat esille myös sen, että sähköiseen välitysjärjestelmään siirtyminen on mahdollistanut yhteiskunnan rahojen säästön, sillä koko Lapin alueen Kelan korvaamat taksimatkat tilataan yhdestä tilausvälityskeskuksesta, jolloin kyytien yhdisteleminen on myös mahdollista (Rovaniemen Aluetaksi Oy, 2012). Seuraavassa esimiehet selventävät yhdistelytoiminnan mahdollisuuksia:

*”Ja kun kaikki tilaukset tehdään samasta keskuksesta, niin voidaan tehdä näitä yhdistelyitä, jotka tuottavat sitten näitä säästökilometrejä yhteiskunnalle.” [Esimies]*

*”Saadaan kaksi tai useampikin suunnilleen samaa matkaa kulkeva henkilö yhdistettyä saman taksin kyytiin, niin ei useita takseja aja jonossa samoja matkoja vain yksi asiakas kyydissään --.” [Esimies]*

Taksiautoilijat puolestaan nostivat esille sen, kuinka vakiotaksiasiakkuuksien myöntäminen on helpottanut kuljetusten hoitamista vakituisesti saman taksin kyydissä matkustavien asiakkaiden osalta ja samalla parantanut ymmärrystä taksiautoilijoiden välillä. Sähköinen järjestelmä nähtiin vakiotaksiasiakkuuden mahdollistajana ja samalla myös tasapuolisena muiden kyytien jakomenetelmänä. Taksiautoilijat kertovat:

*”Kun nyt on tämä sähköinen välitys, niin on ollut helpompi, kun ei ole tarvinnut alkaa painimaan muiden (taksiautoilijoiden) kanssa siitä asiakkaan kuljettamisesta. Tulee kyyti kenelle tulee. Ja Jos on vakiotaksiasiakas, niin se on sitten niin eikä sitä tarvitse perustella muille, miksi esimerkiksi minä lähden joka kerta hänen kanssaan (hoitolaitokseen) --.”[Taksiautoilija]*

Yksi taksiautoilijoista toi myös esille sen, kuinka tärkeää vakiotaksiasiakkaan saaminen yksittäiselle taksiautoilijalle voi olla. Seuraavassa taksiautoilija kertoo:

*”Kun on tällainen pidempiaikainen asiakas, niin täytyy sanoa että on ollut onni toimeentulon kannalta kun on sattunut sellaisia asiakkaita, joita saa vuosia kuljettaa samoilla reissuilla. Mutta onhan tässä toki aika hyvälle tottunut.”*  
[Taksiautoilija]

Taksiautoilijat myös nostivat esille sen, että yhä useampi taksialalla toimiva on alkanut olla tyytyväisempi suorakorvausmenettelyyn siirtymiseen, kuten taksiautoilija kertoo:

*”Kyllä se yhä useamman kollegan suusta tulee se juttu, että kyllä tämä on hyvä homma tämä suorakorvausmenettely.”* [Taksiautoilija]

Suorakorvausmenettelyn suurimmiksi hyödyiksi haastatteluissa nousivat paperityön väheneminen ja maksuliikenteen parantaminen: sekä esimiehet että taksiautoilijat korostivat näitä seikkoja hyvinä asioina. Esimiehet toivat esille suorakorvausmenettelyn mahdollistaman yhdistelytoiminnan säästöt ja takseissa olevan tekniikan nykyaikaistumisen. Taksiautoilijat sen sijaan korostivat vakiotaksijärjestelmän selkeyttä ja sähköisen järjestelmän tasapuolistamaa kyytijakoa muiden kuljetusten osalta.



## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Ennen tulosten syvempää tulkintaa haluan tuoda esille, että tutkielmassani hyödyntämäni haastattelut kertovat vain yksittäisten taksiautoilijoiden mielipiteitä Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyyn siirtymisestä Lapin alueella ja muutoksessa tapahtuneesta johtamisesta. En ole kohdistanut toteuttamiini haastatteluihin vastanneita henkilöitä Lappia tarkemmin tietyille alueille enkä ole kertonut kuntaa/paikkakuntaa, jossa taksiautoilijat toimivat yrittäjinä, jotta jokaisen haastattelun anonymiteetti säilyisi ja jotta yhden henkilön mielipiteen vuoksi ei muodostuisi hänen mielipiteensä mukaista näkemystä tietyn alueen asioista. Myös erilaisissa esimies-, vastuu- tai kehittämistehtävissä toimivat henkilöt osallistuivat tutkimukseeni yksittäisinä esimies- tai vastuutehtävissä toimivina henkilöinä, eivätkä hekään edusta minkään organisaation virallista ja yhteistä näkemystä mielipiteillään. Tämän vuoksi myös tutkimukseni tuloksia tulee tarkastella yksittäisinä, satunnaisesti alalta toimivilta henkilöiltä valittuina mielipiteinä eikä jonkin yhteisön, kunnan tai organisaation yleisenä mielipiteenä tai näkökantana.

Tutkimukseni tarkoitus oli tarkastella ja vertailla esimiesten ja taksiautoilijoiden kokemuksia suorakorvausmenettelyn ensimmäiseen toimintavuoteen liittyen. Haastattelemalla yhteensä kuutta Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettelyhankkeessa esimiestehtävissä toiminutta henkilöä ja taksiautoilijaa tarkoitukseni oli selvittää, minkälaiseksi he kokevat suorakorvausmenettelyn reilun vuoden aktiivisen toiminnan jälkeen ja onko eri toimijaryhmien – esimiehet ja taksiautoilijat – välillä eroja esitetyissä näkemyksissä. Haastattelujeni tarkoituksena oli myös selvittää, miten muutos on tuotu Lapin alueen takseille, minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia sen myötä on tullut ja miten suorakorvausmenettely on otettu taksialalla vastaan. Keskeisenä näkökohtana tutkimuksessani oli se muutos, minkä uusi, keskitetysti toimiva suorakorvausmenettely on toimintaympäristöönsä tuonut etenkin taksien osalta. Tutkimuksen teoreettisiksi lähtökohdiksi valikoituivat muutosjohtamista käsittelevät tieteelliset julkaisut, sillä kyseessä oli käytännön tasolla tapahtuneen

muutoksen tutkiminen sekä esimies- tai kehitystehtävissä toimivien henkilöiden että taksiautoilijoina toimivien henkilöiden näkökulmista. Muutosjohtamisesta käytännön muutosjohtaminen nousi keskeisimmäksi viitekehykseksi sen vuoksi, että kyseessä oleva muutos, suorakorvausmenettelyyn siirtyminen, on vaatinut paljon muutostyötä juuri käytännön tasolla. Haastattelujen avulla oli mahdollista saada näkemyksiä siitä, miten koko maan taksialalle merkittävä muutos on Lapin alueella käytännön tasolla toteutunut tai toteutumassa.

Puusa ja Juuti (2011) kirjoittavat, että tulosten tulkinnalla on tarkoitus selittää sitä, mitä tutkimuksessa on saatu selville ja luoda tuloksista synteesejä, jotka auttavat vastaamaan tutkimusongelmiin. Näiden synteisien pohjalta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä, jotka voidaan perustella synteisien avulla. (Puusa & Juuti, 2011, 123–124). Haastattelujen sisällön jaottelussa ja osioiden nimeämisessä olen hyödyntänyt juuri ajatusta siitä, että kaikissa haastatteluissa oli samanlaisia ajatuksia eri näkökulmista ja eri painotuksin, jotka kuitenkin kuuluvat samaan kategoriaan, kun muutosta tarkastellaan esimerkiksi heikkouksien tai vahvuuksien kautta.

Kelan korvaamien taksimatkojen suorakorvausmenettely vaikuttaa haastattelujen perusteella sujuneen suunnitellun mukaisesti alku- ja nykyvaikeuksista huolimatta. Haastateltavat totesivat hankkeen mennessä huomattavia harppauksia eteenpäin siitä tilanteesta, mistä suorakorvausmenettelyjärjestelmää on lähdetty kehittämään. Haastateltavat myös toivat selkeästi ilmi yleisen positiivisen kannan, jolla toimintaympäristön jäsenet ovat pääosin suorakorvausmenettelyyn suhtautuneet.

Vailla ristiriitoja haastateltujen näkemykset muutoksen ulottuvuuksista eivät silti olleet. Esimiehet ja taksiautoilijat toivat esille erilaisia asioita, joihin heidän kokemustensa mukaan muutos oli vaikuttanut. Esimerkiksi yhdysmiestoimintaan oli kaksi liki päinvastaista näkemystä: esimiehet kokivat yhdysmiestoiminnan muutoksessa olleen hyvä ratkaisu, kun taas taksiautoilijat toivat esille kokemuksensa siitä, ettei yhdysmiestoiminta ollut juurikaan ollut onnistunutta. Myös näkemykset muutoksen vaikutuksista – hyvistä ja huonoista – olivat

erilaisia eivätkä haastatellut esimiehet ja taksiautoilijat aina edes tuoneet samanlaisia asioita esille. Taksiautoilijat kertoivat hyvin pitkälti kokemuksiinsa arkipäivän työstä, taksin ajamisesta asiakas kyydissä, kun taas esimiehet korostivat laajempia kokonaisuuksia, kuten yhteiskunnan rahojen säästöä ja Lapin alueen tietoteknisiä haasteita.

Meriläisen ja Tienarin (2009, 167) mukaan suuriin muutostarpeisiin joskus vain ajaututaan organisaatioissa. Tämä kuvanee hyvin myös suorakorvausmenettelyyn siirtymistä etenkin Lapin alueella, kun otetaan huomioon haastateltujen kommentit siitä, kuinka taksiala on päässyt eteenpäin, rahaliikenne parantunut ja kuinka maksupäätteet ovat suorakorvausmenettelyn myötä vihdoin tulleet ajan tasalle. Myös operaattorien toiminnan parantuminen koettiin esimiesten mukaan olevaan ainakin osittain suorakorvausmenettelyn ansiota. Suorakorvausmenettelyyn siirtymisen tarkoituksena on myös säästää yhteiskunnan rahoja niiltä osin, miltä kyytejä pystytään jokaisen sairaanhoitopiirin alueen keskitetystä tilausvälityskeskuksesta yhdistelemään. Muutostarve ei siis koskenut muutosta suunniteltaessa pelkästään taksialaa, vaan muutoksella oli tarkoitus vaikuttaa myös yhteiskunnallisiin asioihin. Muutokseen liittyy myös yhteistyötä, esimerkiksi Kelan ja taksiautoilijoiden välistä yhteistyötä pyrittiin helpottamaan ja nopeuttamaan suorakorvausmenettelyyn siirtymisen tuomalla sähköisellä tiedonsiirrolla, jolloin asiakkaan kyytitiedot siirtyvät tilausvaiheesta taksiin ja taksista välittömästi Kelalle nähtäväksi. (Rovaniemen Aluetaksi Oy, 2012).

Merkittävä haastatteluista esille noussut eroavaisuus oli se, missä määrin esimiehet ja taksiautoilijat kertoivat kokemuksiinsa suorakorvausmenettelyn tuomista haasteista ja ongelmista. Esimiehet nimesivät ongelmia, jotka hyvin pitkälti olivat samanlaisia kuin taksiautoilijoiden nimeämät, kun taas taksiautoilijat toivat esille useita konkreettisia esimerkkejä muun muassa työpäivistään, joissa muutoksen haasteet ovat tulleet selkeimmin esille. Esimiestehtävissä toimivien henkilöiden näkemykset eri asioista olivat myös huomattavasti laajempia kokonaisuuksia eivätkä esimiestehtävissä toimivat henkilöt nimenneet juurikaan konkreettisia esimerkkejä tai tapahtumia selittämään sanomaansa tarkemmin. Esimiestehtävissä toimivien henkilöiden näkemykset,

kokemukset ja kertomukset muiden toimijoiden kokemuksista olivat hyvin pitkälti yleisluontoisia, positiivisviritteisiä selvityksiä asioista. Haastattelemiani taksiautoilijat puolestaan antoivat aitoja esimerkkejä omista työpäivistään ja kertoivat konkreettisia tilanteita, jotka olivat heidän mielestään merkittäviä heidän omassa työssään ja joihin suorakorvausmenettelyyn siirtyminen oli jotenkin vaikuttanut.

Haastatteluissani eniten esille noussut yhteinen teema oli se, kuinka hyödyllinen ja tärkeä hanke suorakorvausmenettelyyn siirtyminen on ollut. Yhdessä tekeminen ja vaikeuksista oppiminen ja ongelmien jatkuva ratkaiseminen tulivat myös ilmi jokaisen haastattelun vastauksissa. Muutoksen käytännön johtaminen koettiin laajempaan kokonaisuuteen, eikä käytännön johtamisen nähty kohdentuvan yksistään kehenkään tiettyyn henkilöön. Yhteistyön merkitystä korostivat haastatteluista jokainen, samoin kuin sitä, että yhteistyön laatu ja määrä olivat vaihdelleet suorakorvausmenettelyyn siirtymisen eri vaiheissa. Jokainen haastateltu myös pohti muutoksen aikana taksialan toimijoiden keskuudessa muuttuneita asenteita ja syitä etenkin negatiivisille näkemyksille suorakorvausmenettelystä. Vähemmän keskustelua ja kommentteja herättänyt mutta jokaisen haastattelun mukaan selkeimmin parantunut asia oli rahaliikenteen ajantasaisuus ja helppous sekä paperityön merkittävä vähentyminen järjestelmän sähköiseksi suorakorvausmenettelyksi muuttumisen myötä. Taksiautoilijat toivat lisäksi esille suorakorvausmenettelyn myötä tulleen vakiotaksiasiakasuudistuksen, jonka myötä Kela myöntää vakiotaksioikeuden asiakkaalle vapaasti valittavaan taksiin ja he kokivat tämän järjestelyn selkiyttäneen taksiautoilijoiden keskinäisiä välejä. Taksiautoilijoiden mukaan vakiotaksioikeus antaa selvemmän syyn sille, miksi vain joku tietty taksi ajaa vain jotakin tiettyä asiakasta eikä se herätä niin paljon keskustelua taksiautoilijoiden keskuudessa kuin aiemman järjestelyn aikana.

Ristiriitoja haastateltujen näkemyksissä oli havaittavissa muun muassa teknisten asioiden hoidossa. Taksiautoilijoiden ja esimiesten mukaan suorakorvausmenettelyn koettiin olevan helppokäyttöinen kuljettajille ja

autoilijoille, mutta toisaalta samalla ongelmaksi koettiin myöskin, etteivät kuljettajat osaa käyttää laitteita oikein. Esimiehet kertoivat syyksi koulutuksen ja tietämyksen vähyyden ja lisäksi mainittiin myös se, että kun tieto siirtyy suusta suuhun, se yleensä myös muuttuu hieman matkan varrella. Esimiehet kertoivat, että koulutuksia taksiautoilijoille ja taksinkuljettajille oli järjestetty useita, mutta toisaalta lisäkoulutuksille koettiin silti olevan tarvetta. Esimiehet nimesivät myös taksia kuljettavan henkilön huolimattomuuden syyksi sille, että helpoksi sanottua suorakorvausmenettelyä ei osata autossa suorittaa oikein. Huolimattomuudesta esimerkkinä oli liian hätäinen tietojen lukeminen tilauspääätteeltä. Taksiautoilijat puolestaan kokivat, että koulutuksia oli ollut riittävästi ja opastusta ja tietämystä oli ollut saatavilla tarpeeksi. Taksiautoilijat korostivat tekniikan käyttöön liittyvissä ongelmissa kärsivällisyyden merkitystä sekä uuden opettelemista. Toisaalta yhdeksi syyksi tekniikan epäonnistuneeseen käyttöön taksiautoilijoiden kokemusten mukaan oli, että tekniikkakaan ei aina toimi niin kuin pitäisi, joten pelkästään käyttäjäongelmaksi autossa tapahtuvia ongelmia ei leimattu. Teknisiä ongelmia puolestaan kerrottiin olevan esimerkiksi tietoliikenneyhteyksissä sekä laitteisiin tulevista vioista, esimerkiksi kosketusnäytön jumittumisesta. Taksiautoilijoiden näkemyksistä korostui se, että he pitivät tärkeänä omaa aktiivisuutta muutoksen tuomien uudistusten oppimisessa ja että kärsivällisyyttä tarvittaisiin enemmän. He olivat myös esimiehiä optimistisempia sen suhteen, että kuinka riittävää ennen muutosta ja muutoksen alussa tarjottu koulutus oli ollut. Taksiautoilijat loivat suorakorvausmenettelyn helppoudesta näkemyksen, jonka mukaan suorakorvausmenettely on helppo suorittaa autossa, jos on opetellut tarvittavat asiat kun taas esimiehet olivat pikemminkin sitä mieltä, ettei tarjottu koulutus ollut riittänyt tekniikan käytön osalta.

Haastateltujen esiin tuomissa ongelmissa oli havaittavissa samantapaisia asioita kuin esimerkiksi Kotterin (1996) esittämissä näkemyksissä muutoksen toteuttamisen ongelmista. Yksi näistä oli haastatteluissa eri asiayhteyksissä esiin tullut tiimityöskentelyn puute. Kaikki haastatellut kokivat aktiivisuuden ja halukkuuden yhteistyöhön vaihdelleen muutos- ja siirtymisprosessin eri vaiheissa. Myös viestinnän ajoittainen toimimattomuus suusta suuhun kulkeutuvan tiedon vuoksi nähtiin ongelmallisena esimiesten mukaan, kun taas taksiautoilijat kokivat tiedonjakamisen paikoin valikoivana ja vääristyneenä, eivätkä esimerkiksi he

kokeneet heille nimettyjen tiedonjakajien hoitavan tehtäviään odotetulla tavalla, vaan heidän koettiin jopa pidättäytyneen tiedonjakamisesta. Muutosviestinnän kannalta selkein ristiriita esimiesten ja taksiautoilijoiden näkemysten välillä olikin yhdyshenkilötoiminnan merkitys: esimiehet kokivat yhdyshenkilötoiminnan pääosin hyvänä ja ainoastaan suullisen viestimisen ongelmallisena, kun taas taksiautoilijat kokivat yhdysmiesten jättäneen osittain tehtävänsä hoitamatta eivätkä yhdysmiehet olleet toimineet tiedonjakajina ja –siirtäjinä, kuten oli tarkoitettu. Esimiesten mukaan yhdyshenkilötoiminnan heikkoutena on ollut suullisesta viestinnästä aiheutuneet väärinkäsitykset, joiden oikaiseminen on vienyt aikaa. Taksiautoilijat puolestaan kokivat, etteivät yhdysmiehet olleet aina jakaneet saamaansa tietoa alueen muille taksiautoilijoille eivätkä he aina ole olleet tehtäviensä tasalla. Taksiautoilijoiden mukaan omatoiminen tiedonhankinta on ollut tehokkaampaa kuin yhdyshenkilöiden kautta tapahtuva tiedonsaanti. Toisaalta esimiehet totesivat, että uuteen järjestelmään perehdyttämistä olisi pitänyt olla enemmän taksiautoilijoille kun taas haastatellut taksiautoilijat toivat ilmi sen, että tietoa oli kyllä saanut tarpeeksi koulutuksiin osallistumalla ja itse kysymällä.

Kaikkien haastattelujen perusteella tiimityöskentely ja yhteistyö olivat edellä mainitun lisäksi muuttuneet rajustikin muutoksen aikana: alkuvaiheessa haastatellut kokivat muutokseen liittyneiden taksiautoilijoiden olleen aktiivisia ja yhteistyöhaluisia, mutta vähitellen yhteistyö oli paikoin kariutunut. Taksiautoilijat ja esimiehet kertoivat kentän riitautuneen osittain pahastikin, mitä voitaneen tulkita jonkinlaiseksi tiimityöskentelyn puutteeksi. Koska muutos ei selkeästi kenenkään haastatellun mukaan ollut vielä täysin valmis tai kokonaan toteutunut ja suorakorvausmenettelyyn liittyviä haasteita nimettiin useampia, teen johtopäätöksen, että jotta nämä haasteita ja ongelmia aiheuttavat asiat saataisiin järjestymään parhaalla mahdollisella tavalla, tarvittaneen edelleen alussa vallinnutta hyvää yhteishenkeä, laadukasta tiimityötä ja laajaa halukkuutta yhteistyöhön. Haastatellut eivät nimenneet konkreettisia tekoja tai asioita, joilla paikoin heikentynyttä yhteishenkeä voitaisiin parantaa, mutta kaikki haastatellut korostivat tärkeänä asiana avointa keskustelua ja yhdessä tekemistä. Yhteisen edun tavoittelu oman edun tavoittelun sijaan nähtiin myös tärkeänä tavoitteena ja

tähänkin useammat haastatellut esittivät ratkaisuksi tapaamiset, kokoukset ja keskustelut. Lisäksi haastatellut toivat ilmi sen, että mikäli yhteistä etua todella halutaan tavoitella kaikkien järjestelmään kuuluvien voimin, on asenteet saatava yhteistyömyönteisemmiksi.

Jotta muutoksessa voidaan onnistua, on tärkeää, että muutos näkyy käytännön tasolla selkeästi. Muutoksen tarve on selvitettävä muutoksen osallisille, ihmiset on otettava muutokseen ajoissa mukaan, olosuhteiden erilaisuus on ymmärrettävä ja tärkeää on myös hyväksyä se, että alussa toiminta notkahtaa. (Erämetsä, 2009, 283–285). Erityisesti yksittäisten taksiautoilijoiden haastattelujen perusteella muodostui kuva siitä, etteivät kaikki taksiautoilijat ehkä ole ymmärtäneet suorakorvausmenettelyn tarkoitusta ja tavoitteita, joihin menettelyllä pyritään. Yksi suorakorvausmenettelyn tavoitteista on säästää yhteiskunnan rahoja keskitetyllä tilausvälitystoiminnalla, joka tarjoaa mahdollisuuden yhdistellä samaan suuntaan samaan aikaan matkustavien asiakkaiden taksimatkoja (Kela 2013a; 2013b; 2013c ja 2013d, Rovaniemen Aluetaksi Oy, 2012), mutta yhteiskunnan rahojen säästäminen tuli esille ainoastaan kahden esimiestehtävissä toimivan henkilön haastatteluissa. Sen sijaan jokainen haastateltu ilmaisi ymmärryksensä siihen, että muutoksen ollessa tuore ja järjestelmän uusi on täysin luonnollista, että järjestelmän alkuaajat olivat tai ovat hieman kangertelevia. Haastatellut toivat kuitenkin yksimielisesti esiin sen, että suorakorvausmenettelyssä on eteenpäin alkuaikojen vaikeimmista hetkistä menty ja jokainen ilmaisi uskonsa siihen, että ajan myötä Lapin alueen suorakorvausmenettelystä tulee todella hyvä ja toimiva järjestelmä.

Muutoksen onnistumiseksi on muutoksen mukainen toiminta tehtävä todella tärkeäksi ja jokapäiväiseksi toiminnaksi. Toiminnan tulee olla toistuvaa ja johdonmukaista. Myös palautteen antaminen ja huomioiminen on tärkeää, jotta muutoksen vaikutuksia voidaan ymmärtää. (Erämetsä, 2009, 275–277) Erämetsän (2009) mukaan myönteinen palaute motivoi ja sitouttaa toimimaan muutoksen mukaisesti. Myönteisellä palautteella pystyy myös ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. (Erämetsä, 2009, 223). Etenkin haastatellut esimiehet kokivat myönteisen palautteen lisääntyneen alkukankeuden ja alkuvaikeuksien jälkeen ja

haastatteluista kävi ilmi, että taksiautoilijoiden mukaan yhä useampi alalla toimiva kollega vaikuttaa tyytyväiseltä suorakorvausmenettelyyn. Haastatteluissa nousi myös ilmi se, että kaikki palaute ei ole ollut myönteistä: taksiautoilijat toivat esille paitsi kollegoidensa negatiiviset kommentit, myös asiakkailta kuulemansa kommentit esimerkiksi siitä, ettei enää voi automaattisesti pyytää kylän tutuinta taksiautoilijaa kuljettamaan Kelan korvaamia matkoja. Esimiehet eivät maininneet kielteisestä asiakaspalautteesta muuta kuin Ylä-Lapin tilanteen, jossa heidän mukaansa tietoliikennekatkokset ja pitkät etäisyydet aiheuttavat asiakkaille epävarmuuden siitä, tuleeko taksi ajallaan hakemaan asiakasta.

Muun muassa Maitlis ja Sonenshein (2010) korostavat artikkelissaan ihmisten käytöksen, toiminnan ja vuorovaikutuksen merkitystä organisaatioiden muutos- ja kriisitilanteissa. (Maitlis & Sonenshein, 2010, 551) Hänen mukaansa muutoksessa osallisina olevien henkilöiden toiminta ja käytös vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten muutos koetaan ikään kuin jälkeensä, jo tapahtuneena. (Maitlis & Sonenshein, 2010). Samanlaisia toiminnan merkitykseen liittyviä asioita oli löydettävissä myös tekemistäni haastatteluista: haastatellut kokivat muutoksessa osallisina olleiden taksiautoilijoiden ja taksinkuljettajien käytöksen, toiminnan ja asenteiden muuttuneen paikoin jopa radikaalistikin muutoksen edetessä. Kun suorakorvausmenettelyä alettiin tuoda Lapissa taksien toimintaympäristöön ja todelliseen käyttöön esittelyineen ja pilottiaikoineen, haastatellut kokivat osallistumisinnokkuuden ja myönteisten asenteiden olleen todella vahvoja. Kuitenkin muutoksen jatkuessa ja niin sanotusti vakiintuessa, eli tullessa päätoimiseksi tavaksi toteuttaa kelan korvaamia taksimatkoja, asenteet muuttuivat haastateltujen mukaan osittain jopa päinvastaisiksi. Suorakorvausmenettely nähtiin hankala, toimimattomana ja tiettyjä tahoja suosivana suorakorvausmenettelyä julkisesti kuvatus helpon, toimivan ja tasapuolisen järjestelmän sijaan. Haastattelut toivat esille myös sen, että alun notkahduksen jälkeen asenteet ovat paikoin palautuneet myönteisemmiksi ja yhden haastatellun mukaan ”kentällä” eli työympäristössä onkin alkanut nykyään kuulua enemmän positiivisia kannanottoja kelataksista ja suorakorvausmenettelystä.



Erämetsän (2009) mukaan ihmisten varhainen osallistaminen muutokseen vaikuttaa myönteisesti muutoksen toteutumiseen. Osallistamisen tarkoituksena on ottaa ihmisiä varhaisessa vaiheessa pohtimaan muutosta, sen merkitystä, mahdollisuuksia, riskejä ja toteutusta. Osallistamalla ihmiset muutokseen heidät saadaan mukaan jo muutoksen alusta alkaen (Erämetsä, 2009, 281–295). Osallistaminen tuli myös hyvin ilmi tekemissäni haastatteluissa. Haastatelluista jokainen kiitteli pilottiaikaa, joka toteutettiin ennen suorakorvausmenettelyyn siirtymistä valikoidulla määrällä henkilöstä. Haastateltujen mukaan pilottiaika yhdistettynä koulutustilaisuuksiin ja – materiaaleihin takasi pehmeän laskun muutokseen. Haastatellut myös korostivat, että pilottivaiheessa oli helppoa päästä mukaan kokeilemaan ja kehittämään uutta järjestelmää ja kokemaan muutosta hieman etuajassa. Pilottiaikana taksiautoilijat kokivat, että he pääsivät vaikuttamaan muutokseen ja vaikuttamaan epäkohtien korjaamiseen, ennen kuin varsinainen muutos alkoi. Pilottiaika ei kuitenkaan haastateltujen mukaan poistanut sitä, että suorakorvausmenettelyyn virallisesti siirryttäessä toiminta töksähti, mutta pilottiaika nähtiin hyvän ja toimivan yhteistyön aikana ja välttämättömänä uuden järjestelmän kehityksen kannalta. Taksiautoilijat korostivat pilottiaikaa haastatteluissa esimiestehtävissä toimivia henkilöitä enemmän ja he toivat ilmi tyytyväisyyttään siihen, että pilottiaikana sai kokeilla ja makustella uutta järjestelmää ennen kuin se alkoi virallisesti toimia.

Muutoksesta muodostunut mahtava visio voi todella olla mahtava, vaikka vasta muutama avainhenkilö yrityksessä olisi sen sisäistänyt. Muutoksen todellinen mahti tulee kuitenkin esiin vasta silloin, kun muutkin organisaation toimijat ymmärtävät muutoksen suunnan ja tavoitteet. Kaksi tavallisinta virhettä muutoksesta viestiessä ovatkin Kotterin (1996) mukaan muutoksen viestiminen huonosti sekä ylimmän johdon ”unohdus” kertoa muutoksesta muulle organisaatiolle. (Kotter, 1996, 73–74). Kotterin mukaan tehokkaan muutosviestimisen perustekijät ovat 1) yksinkertaisuus, 2) kielikuvat, vertaukset ja esimerkit, 3) useat foorumit, 4) toisto, 5) johtaminen esimerkkien voimalla, 6) näennäisten ristiriitojen selvittäminen ja 7) antaminen ja ottaminen. (Kotter, 1996, 76). Haastatellut esimiestehtävissä toimivat henkilöt korostivat useaan otteeseen sitä, että olisi tärkeää saada jokainen suorakorvausmenettelyssä toimiva henkilö

ymmärtämään muutoksen merkitys ja tarkoitus. Haastatteluissa ei kuitenkaan käynyt selvästi ilmi sitä, oliko muutoksesta yritetty viestiä vielä uudelleen sillä tavoin, että kaikki ymmärtäisivät muutoksen tarkoituksen. Haastatellut eivät myöskään pohtineet siitä, olisiko mahdollisesti tiedon jakamisessa ja lisäämisessä muutettava jotakin, jotta tieto saataisiin jaettua paremmin ymmärrettävässä muodossa. On kuitenkin huomioitava, että kun verrataan tutkimustuloksia Kotterin (1996) esittämiin ajatuksiin muutoksen toimimisesta tai toimimattomuudesta, ovat Kotterin (1996) esittämät ajatukset yleensä hyvin ideaalitalanteisiin sidottuja ja erittäin teoreettisia. Onkin tärkeää, ettei Kotterin (1996) esittämiä näkemyksiä oteta täysin kirjaimellisesti kun tarkastellaan, onko toteutettu muutos onnistunut.

Erämetsä (2009) muistuttaa, että aiemmista muutostilanteista on syytä oppia uusien muutostilanteiden tullessa eteen. On hyvä miettiä, mikä aiemmissa muutoksissa on onnistunut ja miksi. Muutos on myös aina suhteutettava ympäristöön, jossa muutos toteutetaan, sillä ihmiset ovat muutoksessa erilaisia. Historiallinen tieto ja taito ovat muutoksessa merkittäviä, sillä historian avulla menneisyys ja nykypäivä voidaan saada toimimaan muutoksen tarkoituksen mukaisesti. (Erämetsä, 2009, 284). Myös Carroll ym. (2008) tuovat esille myös Dreyuksen näkemyksen siitä, että vaikka akateeminen tieto onkin tärkeää, ei se yksistään riitä tuottamaan alansa huippuja esimerkiksi johtajuudessa. Johtajuudenkin kehityksen kannalta tärkeää on myös tilanteissa tapahtuva ja vuorovaikutteinen käytännön kokemus. (Carroll ym. 2008. 375). Muutoksen ja sen onnistumisen tai epäonnistumisen tutkiminen onkin tärkeää vaikka muutos olisikin vielä joiltakin osin kesken, sillä vain selvittämällä muutokseen liittyvien henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia muutoksesta voidaan ainakin jatkotoiminnassa välttää samankaltaiset ongelmat ja toisaalta hyödyntää asioita ja toimintamalleja, jotka on koettu hyviksi ja toimiviksi. Tutkimukseni tavoitteiden kannalta oli tärkeää saada haastatella taksialalla toimivia henkilöitä ja saada selville heidän omakohtaisia kokemuksiaan suorakorvausmenettelyyn siirtymisestä, jotta näitä kokemuksia, ajatuksia ja näkemyksiä voitaisiin pyrkiä hyödyntämään jatkossa.

Meriläinen ja Tienari (2009) kirjoittavat perinteiden, vanhojen käytänteiden, voivan olla esteinä muutokselle. Tämä tulee myös osittain ilmi haastateltujen näkemyksistä siinä, mitkä asiat suorakorvausmenettelyyn siirtymisessä ovat osoittautuneet haasteellisiksi. Tietynlaiset, pitkäaikaiset toimintatavat ovat juurtuneet etenkin pitkän linjan toimijoihin joiltakin osin ja myös esimerkiksi naapuritaksi-käytännön poistuminen on uusi asia suorakorvausjärjestelmään siirryttäessä – niin asiakkaille kuin taksialalla yrittäjinä tai kuljettajina toimiville henkilöille. Etenkin taksiautoilijat toivat esille taksialan kannalta merkittävänä muutoksena sen, että enää asiakas ei voi valita taksia itse, vaan hänen on tilattava se keksitetystä tilausvälityskeskuksesta, josta lähin lähtövuorossa oleva taksi lähetetään asiakasta hakemaan. Yksi haastatelluista taksiautoilijoista toi ilmi myös muuttuneen käytännön haasteet eri-ikäisten asiakkaiden keskuudessa muistuttamalla, että esimerkiksi iäkkäämmillä asiakkailla pitkät ajomatkat voivat tuntua entistä pidemmiltä, kun ei enää taksin ratin takana istukaan se kuljettaja, jonka kyydissä on matkustettu vuosikausia. Taksin saannin varmuus oli joidenkin asiakkaiden keskuudessa koettu huonommaksi, kun lähtö- ja ajoajoista ei voinutkaan keskustella sen tutun taksimiehen kanssa, joka on aiemmin asiakasta hoitolaitoksissa kuljettanut.

Erämetsän (2009) mukaan valta luo helposti vääristymiä (Erämetsä, 2009, 58). Haastateltujen mukaan valtaa oli suorakorvausmenettelyyn siirryttäessä jaettu eri henkilöille eri tavoin ja esimerkiksi yhdysmieshenkilöille oli annettu valta ja vastuu siitä, että jokainen alueen autoilija on tietoinen uusista tai muuttuneista asioista, käytänteistä tai säännöistä. Haastateltujen taksiautoilijoiden mukaan yhdysmiestoiminta ei kuitenkaan toiminut suunnitellusti, sillä annettua valtaa ei heidän mukaansa aina käytetty oikein. Tietoa ei jaettu kaikille vaan sitä pimitettiin ja pidettiin vain itsellä. Tämä ilmeni taksimiesten välisinä tietokatkoksina, väärinkäsityksinä ja kuulopuheiden leviämisenä alkuperäisen tiedon sijaan. Joidenkin haastateltujen mielestä yhdysmiehinä toimivat henkilöt eivät myöskään ehkä ymmärtäneet asemaansa liittyviä velvollisuuksia. Toisaalta yhdysmiestoiminnan hyödyllisyydessä olikin nähtävissä niin sanotusti räikein ero haastateltujen esimiestehtäviä hoitavien ja yksittäisten taksiautoilijoiden välillä. Kun esimiestehtävissä toimivat henkilöt näkivät yhdysmiestoiminnan hyvänä

väylänä välittää ja jakaa tietoa ja tietämystä, kokivat yksittäiset taksiautoilijat tiedon jämähtävän yhdysmieheen ja yhdysmiehen olevan jopa haluton jakamaan tietojaan pyydettyä. Toisaalta esille ei missään haastattelussa tullut se, oliko yhdysmiestoiminnan heikkouksista puhuttu julkisesti ja oliko esimerkiksi esimiehiä tiedotettu siitä, etteivät kaikki yhdysmiehinä toimivat henkilöt toimi tarkoitetun mukaisesti.

Erämetsä kirjoittaakin, että useimpien muutosten yhteydessä suoritustaso laskee alkuvaiheessa, sillä perustoiminta järkkyy muutoksen yhteydessä väistämättä. Uutta tapaa opetellessa vanha tapa tulee jättää taakse. (Erämetsä, 2009, 285). Tämä oli havaittavissa myös haastattelujen kautta saadussa aineistossa: suorakorvausmenettelyyn siirtymävaiheessa jokainen vastaaja työkuvastaan riippumatta koki, että ”alkukankeus” oli varsin voimakasta ja ongelmat olivat alussa näkyvimpiä. Ilmi tuli myös se, että alussa toiminta oli ”töksähtänyt” eli kun kaikki tapahtui näin laajalla alueella (koko Lapin alueella) yhdellä kertaa, toiminta jotenkin lamaantui valtavasta muutoksesta. Kysyttäessä haastateltujen mielipidettä suorakorvausmenettelyyn siirtymisestä yleensä, alkukankeus tuotiin esille alun ongelmana ja nykyään jo osittain taaksejääneenä haasteena. Haastatellut toivat eri tavoin ilmi myös sen, että uuteen järjestelmään tottuminen vie aikaa ja tarvitaan kokemuksia järjestelmästä, ennen kuin se voidaan omaksua selkeäksi ja kiinteäksi osaksi taksiautoilijan työtä. Haastatellut myös korostivat sitä, että asiakkailakin menee aikaa oppia uusi järjestely ja yllätykset siitä, kenen kyydillä lähdetään hoitolaitokseen eikä voidakaan olettaa, että uusi järjestely omaksuttaisiin ja hyväksyttäisiin täysin heti alussa.

Haastatelluista ja heidän kertomistaan mielipiteistä ja näkemyksistä oli selkeästi havaittavissa se, että heistä jokainen suhtautui suorakorvausmenettelyyn siirtymisen tuomaan muutokseen positiivisesti ja kokien sen toimivana, hyvänä asiana. Kuitenkin haastateltujen välillä oli selkeä ero niin, että esimiehet korostivat muutoksen hyviä puolia huomattavasti enemmän kuin heikkouksia ja taksiautoilijat taas kertoivat useammin haasteista ja ongelmista, joita olivat kohdanneet. Maitliksen ja Sonensheinin (2010, 555) mukaan myönteiset

etukäteisarviot tapahtumassa olevasta muutoksesta luovat myönteisiä ajatuksia ja kokemuksia myös muutoksen jälkeen, vaikkei muutos olisikaan onnistunut suunnitellusti. Haastatteluissa tuli esille haastateltujen ajatuksia muutoksesta ennen muutokseen siirtymistä, eli ajalta, jolloin muutoksesta tiedotettiin taksialalle. Kaikki haastatellut toivat selkeästi ilmi, että kuullessaan tuloillaan olevasta muutoksesta he kiinnostuivat ja olivat melko pian varsin vakuuttuneita siitä, että suorakorvausmenettelyyn siirtyminen on hyvä, tärkeä hanke ja edistysaskel taksialalle. Suorakorvausmenettely oli herättänyt haastatteluissa kiinnostuksen ja myönteisiä ajatuksia tavoitteillaan esimerkiksi vähentää taksiautossa tapahtuvaa paperityötä ja saada aikaan yhteistyötä yli kuntarajojen. Jo ennen varsinaista muutostapahtumaa muodostuneet positiiviset ajatukset olivat myös säilyneet vahvimman muutosvaiheen yli muutoksen tapahduttua ja muutokseen liittyviä asioita tarkasteltiinkin positiivisin mielin, kuten Maitliksen ja Sonensheinin (2010) esittelemässä tutkimuksessa todetaan.

Kriittisesti ajateltuna tutkimukselleni suorakorvausmenettelyyn siirtymisestä olisi ollut tärkeää ja kiinnostavaa haastatella henkilöitä, jotka kokevat muutoksen olleen vahvasti ongelmainen, kenties jopa huono ja epäonnistunut asia taksialan kehittymisen kannalta, sillä toteuttamieni haastattelujen perusteella tällaisia näkemyksiä löytyy taksialalla toimivien keskuudesta. Tärkeää kielteisten näkemysten löytämisessä olisi ollut se, että näiden näkemysten kautta olisi mahdollisesti voitu löytää niitä asioita, jotka tekivät muutoksesta kielteisen tai sellaisia asioita, joiden johdosta muutos koetaan ongelmallisena. Lisäksi toisistaan eroavien näkemysten välille olisi voitu luoda keskustelua ja näitä näkemyksiä olisi ollut hedelmällistä vertailla toisiinsa ja tehdä päätelmiä siitä, mistä näkemyserot johtuvat ja millaisia asioita eri näkemyksissä nostetaan esille tärkeinä ja merkittävinä seikkoina. Näistä asioista voitaisiin taas tutkia sitä, minkälaiset asiat koetaan tärkeiksi ja päätelmiä siitä, millaisia asioita kehittämällä tai muuttamalla suorakorvausmenettelystä voitaisiin saada paremmalta vaikuttava muutos yhä useamman taksialan toimijan mielestä. Kielteisten näkökulmien puuttuminen voi johtua useista syistä, kuten haluttomuudesta julkistaa omaa negatiivista mielipidettään, mutta pohdin myös, onko omilla kytköksilläni taksialaan vaikutuksensa siihen, etteivät kaikki haastatteluun pyydetty ikinä edes vastanneet haastattelupyyntöihini.

Yhteenvedona haastateltujen esittämistä ajatuksista päällimmäisenä mieleen jää heidän yhteiset näkemyksensä siitä, kuinka hyvä ja tervetullut uudistus suorakorvausmenettelyyn siirtyminen muutoksena taksialalle on. Hyväksi koettiin etenkin sähköisen järjestelmän mahdollistama nopea tiedonsiirto ja nopeutunut, selkeytynyt rahaliikenne. Yleinen optimistinen asenne suorakorvausmenettelytoiminnasta ja toiminnan kehittymisestä tuli selkeästi esille jokaisen haastatellun vastauksista. Vaikka etenkin jokainen haastateltu taksiautoilija nimesi suorakorvausmenettelyn haasteita, kuten tekniikkaongelmat, toimintatavat ja koulutus, jokaisen haastatellun mukaan suorakorvausmenettely on Lapin alueella edennyt koko ajan parempaan suuntaan ja usko siihen, että kaikki saadaan vielä toimimaan, oli haastateltujen vastauksissa vahvasti esillä. Myös yleiset asenteet ovat haastateltujen mukaan muuttuneet kehittyvaiheen positiivisesta alkuvaiheen negatiiviseen ja taas nykyhetken positiivisempaan suuntaan. Taksiautoilijan mukaan yhä useampi kollega onkin pitänyt suorakorvausmenettelyyn siirtymistä kaiken kaikkiaan hyvänä asiana.

Jatkotutkimuksia ajatellen seuraava tutkimuskysymys voisikin olla se, ovatko pelkästään taksialalla ns. kentällä työskentelevät autoilijat ja kuljettajat samaa mieltä suorakorvausmenettelyn eduista (ja ongelmista) laajemmassa mittakaavassa, sillä tämän tutkimuksen kuuden haastattelun perusteella löytyi jo eroavaisuuksia kokemuksista ja näkemyksistä muutoksesta. Esimerkiksi Lapin alueen kuntien väliltä olisi kiinnostavaa tarkastella sitä, onko eri kunnissa toimivilla taksiautoilijoilla ja taksinkuljettajilla erilaisia käsityksiä suorakorvausmenettelyn hyödyistä, haasteista tai muista muutokseen liittyvistä asioista. Jonkinlaisia vertailuja olisi kiinnostavaa tehdä Lapin ja Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirien alueella myös siitä, ovatko keskussairaalakunnissa toimivat taksiautoilijat eri kannalla suorakorvausmenettelystä kuin muissa kunnissa toimivat taksiautoilijat. Ongelmana tällaisessa tutkimuksessa voi tosin olla se, että koska taksiala on erittäin säädelty eikä toimijoita ole erityisen paljon ja monet taksialan toimijoista tuntevat toisensa, voi olla vaikeaa saada taksialan toimijoita suostumaan haastatteluihin, joissa heidän omia, henkilökohtaisia mielipiteitään kysyttäisiin. Lisäksi erityiseksi ongelmaksi nousisi se, että tällainen tutkimus melko todennäköisesti edellyttäisi vähintään tutkimukseen osallistuneen

taksiautoilijan asuinkunnan tai asemapaikan paljastamista, jolloin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetin suojaaminen vaikeutuisi, ellei jopa tulisi mahdottomaksi.

Jatkotutkimuksissa olisi erityisen tärkeää päästä laajemmin tarkastelemaan Lapin alueella taksialalla toimivien henkilöiden ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia. Tärkeää tämä olisi siksi, että kaikkialla Suomessa suorakorvausmenettely ei vielä ole toiminnassa, jolloin jo toimivien alueiden toimijoilta saadut kokemukset ja näkemykset voisivat tulla hyödynnetyiksi uutta toimintaa rakennettaessa. Muutos on itsessään myös niin merkittävä taksialalla, että tätä muutosta laajasti tutkimalla voitaisiin saada hyviä työkaluja mahdollisia tulevia muutoksia varten. Toisaalta pelkästään Lapin alueella taksialalla jatkossa tapahtuviin suuriin, laajempiin muutoksiin voitaisiin kenties myös suhtautua eri tavoin, kun tiedettäisiin edellisten muutosten onnistumiset ja epäonnistumiset tavallisessa arjessa toimivan taksiautoilijan näkökulmasta. Esimerkiksi muutoksesta viestimisessä oli koettu olevan ongelmia, joten näistä suorakorvausmenettelyn yhteydessä esiin tulleista ongelmista voisi ottaa oppia mahdollisia tulevia muutoksia varten. Aiempiin muutoksiin ja niiden tuomiin reaktioihin ja kannanottoihin tutustuneena uusia muutoksia luotsaavat henkilöt voisivat olla paremmin perillä siitä, missä on aiemmin onnistuttu ja missä epäonnistuttu ja hyödyntää näitä tietoja omissa toimitissaan. Lapin alueen erityisolosuhteet, kuten pitkät välimatkat ja erämaasijainnit, eivät koske ainoastaan suorakorvausmenettelyä, vaan ne ovat arkipäivää monien Lapin alueella taksialalla toimivien ammatissa. Erityisesti juuri Lapin alueen maantieteellisten erityisolosuhteiden korostumisen myötä kiinnostavaksi loppukysymykseksi nousee myös se, onko suorakorvausmenettelyyn suhtautumisessa maantieteellisiä eroja, kuten Taloustutkimuksen tekemässä tutkimuksessa (Taksi 1/2013) oli eroja kaupunkien ja taajamien välillä. Ollaanko taksialalla toimivien keskuudessa Ylä-Lapissa eri mieltä suorakorvausmenettelystä kuin Etelä- tai Länsi-Lapissa?

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (2011): *Laadullinen tutkimus 2.0*, 231–250, neljäs painos, Vastapaino
- Anttila Pirkko: *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta* (2000)
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008) *Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm*. *Leadership*, 4, 363-379.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010) *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77-86.
- Denis, J-L., Langle A. & Rouleau, L. (2010) *The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations*. *Leadership*, 6, 67-88.
- Erämetsä, Timo (2009): *Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä*. Talentum, Helsinki. 41–106, 108–298.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 86–95, Vastapaino
- Feldman, M.S. (2004): *Resources in Emerging Structures and Processes of Change*. *Organization Science*. 15 (3), 295–309
- Haataja, Marjaana & Tiirinki, Hanna & Suhonen, Marjo & Paasivaara, Leena (2012): *Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta – CSM-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä*, *Hallinnon Tutkimus* (31) 217–230
- Hauta, Anne (2011): *Pilottiaika, tilausvälityskeskus ja Kelan korvaamat matkat. Lapin suorakorvausalue*. Välityskeskuksen koulutusmateriaali, 25.8.2011
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, (2001): *Tutkimushaastattelu, -teemahaastattelun teoria ja käytäntö*
- Kela/Jääskeläinen Reija, Ståhl Tomi, Giss Anne & Rainiala Miikka (2012): *Sähköinen suorakorvausmenettely Kelan korvaamalla taksimatkoilla. Tekninen vuoropuhelu*. Kelan auditorio. Helsinki. 25.10.2012
- Kela/Paltta Päivi, (2010): *Sairausvakuutuksen korvaamat taksimatkat. Taksiryttäjille tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia*. Nettityöpapereita 10/2010.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/16153/Nettityopapereita10.pdf?sequence=1>



Kela Terveysosasto (2012): *Hankittavan palvelun kuvaus. Luonnos.* 24.10.2012

Kela Terveysosasto (2011):

2011a

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/150410120437HL?OpenDocument>

2011b

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/190508101419MH?OpenDocument>

2011c

[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/\(WWWAllDocsById\)/E5F951EA3F9CB C7FC22579270042FB07/\\$file/Valtakirjamenettelyn%20irtisanomiskirje%20Lapin%20ja%20Lansi\\_Pohjan%20shp%20270911%20ah.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/(WWWAllDocsById)/E5F951EA3F9CB C7FC22579270042FB07/$file/Valtakirjamenettelyn%20irtisanomiskirje%20Lapin%20ja%20Lansi_Pohjan%20shp%20270911%20ah.pdf)

2011d

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/160310122054MH?OpenDocument>

Kotter, John P. (1996): *Muutos vaatii johtajuutta*, 15–21; 73–85. Rastor. Suom. Maarit Tillmann.

Lapin Kansa 21.3.2013, A5, A11

Lapin Kansa 7.11.2013, O3

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (2011): *The Wise Leader*. Harvard Business Review 5, 59–67

Maitlis, Sally & Sonenshein, Scott (2010). *Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)*. Journal of Management Studies 47:3, 551–850. May 2010.

McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin (2005). *Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill*. Human resource development quarterly, 16:2, 157–178

Meriläinen, Susan ja Tienari, Janne (2010): *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*, 158–167, WSOYpro OY, Helsinki, 1-3. painos

Metsämuuronen, Jari (toim.): *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (2008), 3. painos. Helsinki: International Methelp

Orlikowski, W.J. (2010): *Engaging practice in research: Phenomenon, perspective, and philosophy*. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 23–33.

- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) (2011): *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan.* 76–125
- Rolin, Kristina, Kakkuri-Knuuttila Marja-Liisa & Henttonen Elina (2006): *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, 134–154. Gaudeamus. Helsinki
- Ropo Arja, Eriksson Marja ym. (2005): *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum
- Rovaniemen Aluetaksi Oy (2012): *Suorakorvausmenettelyyn siirtyminen.* Koulutusmateriaali.
- Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Juhani (2011): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 72–75, 128–133, Tammi
- Skok, Walter & Tissut, Michel (2003): *Managing change: the London taxi cabs case industry*, Strategic Change, Mar-Apr 95-108
- Spreitzer, Gretchen & Porath, Christine (2012): *Creating Sustainable Performance*. Harvard Business Review, Jan-Feb, 93–99
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007): *Muutosta johtamassa*, 60–69. Edita
- Taksi 5/2012, 16–17
- Taksi 3/2013, Jäsensivut 3
- Taksi 5/2013, Jäsensivut 3
- Viitala, Riitta (2007): *Esimiehestä coach*. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 77–97.